

**MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL AGUACATE DE LA VARIEDAD
HASS PRODUCIDO EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA CON MIRAS A
LLEGAR AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

YULIE ALEXANDRA SABOGAL HERNÁNDEZ



**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C SEMESTRE NOVENO – 2018**

**MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL AGUACATE DE LA VARIEDAD
HASS PRODUCIDO EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA CON MIRAS A
LLEGAR AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

YULIE ALEXANDRA SABOGAL HERNÁNDEZ

Trabajo de Grado para obtener el Título de Profesional en Negocios Internacionales

Asesor: MABEL MANRIQUE RAMOS



**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C SEMESTRE NOVENO – 2018**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., fecha

Dedicatoria

A Dios que con su amor y su bondad infinita me permite sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda, cuando caigo y me pone a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pone frente a mí para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y no cesan mis ganas de decir que es gracias a él que esta meta está cumplida.

A mis padres y hermanos por ser los principales promotores de mis sueños, por su inmenso amor, por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear y anhelar lo mejor para mí y por todos sus consejos que han guiado mi vida. Todo lo que soy se lo debo a ustedes, es por eso que este logro no es solo mío, este logro es nuestro.

Agradecimientos

A la Universidad Piloto de Colombia, por haberme permitido formarme en ella, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y valores para avanzar cada día y llegar a ser una profesional competente.

A mi asesora de tesis, la profesora Mabel Mabel Manrique Ramos por brindarme su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este proyecto y por su infinita paciencia para guiarme durante todo el proceso.

A mis familiares, en especial a mis tías y primos quienes son mi segundo hogar, han creído en mí en cada paso que doy, me han llenado de valor y motivación para enfrentar las adversidades que se presentan y me demuestran cada día que el amor y la unión familiar son el principal determinante para conseguir cualquier cosa en la vida.

A mi pareja, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto, por estar a mi lado en los momentos más difíciles. Culminar este trabajo no fue fácil pero siempre recibí motivación de su parte y ayuda hasta donde sus alcances lo permitían, por esa razón con el mismo amor que hizo tanto por mí, hoy le doy infinitas gracias.

Cada una de estas personas ha hecho que el sueño de ser profesional finalmente deje de ser un sueño y hoy sea una realidad.

¡Muchas Gracias!

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	26
RESUMEN EJECUTIVO	27
ABSTRACT	29
CAPITULO I	30
ESTUDIO TEÓRICO PRÁCTICO EN LA SELECCIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AGUACATE HASS QUE SE CULTIVA EN CUNDINAMARCA	30
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	30
1.1 PREGUNTA PROBLEMATIZADORA	30
2. OBJETIVOS	31
2.1. Objetivo General.....	31
2.2. Objetivos Específicos	31
3. ANTECEDENTES	32
4. MARCO REFERENCIAL	34
4.1. MARCO TEÓRICO.....	34
5. MARCO METODOLÓGICO.....	38
5.1. Método Exploratorio:.....	38
5.2. Método Cualitativo:.....	38
6. MARCO CONCEPTUAL	39

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	40
8. Análisis del Sector del Aguacate Hass en Colombia.	41
9. Concepto Y Teorías Sobre Internacionalización.....	46
9.1. Concepto de Internacionalización	46
9.2. Teorías sobre internacionalización	50
9.2.1. Las teorías tradicionales:.....	50
9.2.2. Las Teorías Dinámicas:	52
9.2.3. Las Teorías Contemporáneas.....	53
9.2.3.1. Enfoque De Redes	54
9.2.3.1.1. ¿Qué es un Consorcio de Exportación?	56
9.2.3.1.2. Ventajas de Conformar un Consorcio de Exportación	58
9.2.3.1.3. Clasificación de los consorcios de exportación.....	59
9.2.3.1.3.1. Consorcio de Promoción:.....	59
9.2.3.1.3.2. Consorcio de Operaciones.....	60
9.2.3.1.4. ¿Como Lograr La Internacionalización Del Aguacate Hass Que Se Cultiva En Cundinamarca a través Del Consorcio?	61
9.2.3.1.5. Modelo para desarrollar el consorcio	62
9.2.3.1.6. Determinantes de éxito del consorcio	64
9.2.3.1.7. Características generales de los consorcios de exportación en Colombia	66

9.2.3.1.7.1. Obligaciones Tributarias	68
9.2.3.1.7.2. Obligaciones Contables.....	69
9.2.3.1.7.3. Proceso Para Constituir El Consorcio De Exportación	69
9.2.3.1.8. Proceso Para El Desarrollo Del Consorcio De Exportación Del	
Aguacate Hass De Cundinamarca.	73
9.2.3.1.8.1. Etapa De Sensibilización.....	75
9.2.3.1.8.2. Diagnóstico E Identificación De Participantes	78
9.2.3.1.8.2.1. Diagnóstico General Fincas Estudiadas	91
9.2.3.1.8.3. Clasificación Del Consorcio	92
9.2.3.1.8.4. Actividades A Realizar Como Consorcio De Promoción	92
9.2.3.1.8.5. Actividades A Realizar Como Consorcio De Operaciones (Ventas)	93
9.2.3.1.9. Estrategia Para El Desarrollo Del Consorcio	93
9.2.3.1.9.1. Estructura Orgánica Del Consorcio De Exportación	98
9.2.3.1.10. Formas Contractuales Para El Desarrollo Del Consorcio	99
9.2.3.1.12. Obligaciones Aduaneras y Cambiarias para los consorcios	103
9.2.3.1.12.1. Obligaciones Aduaneras.....	103
9.2.3.1.12.2. Aspectos Cambiarios Relativos a los Consorcios	104
CAPITULO II	106
TENDENCIAS Y HÁBITOS DE CONSUMO DEL AGUACATE HASS EN ESTADOS	
UNIDOS	106

1.	Características Del Consumidor Estadounidense	106
2.	Propiedades Nutricionales Del Aguacate Hass	108
2.1.	Tabla Nutricional Del Aguacate Hass.....	109
3.	Beneficios Para La Salud	111
3.1.	Alimento para madres en embarazo, bebés y niños:.....	112
3.2.	Salud de los ojos:.....	113
3.3.	Cuerpo activo:.....	113
3.4.	Diabetes:	114
3.5.	Salud del corazón.....	115
3.6.	Control de Peso:.....	115
4.	¿En donde compran aguacate Hass los estadounidenses?.....	116
4.1.	Precio	116
4.2.	Indicaciones para comprar aguacate Hass.....	116
5.	Formas De Consumo Del Aguacate En Estados Unidos	118
6.	Junta Del Aguacate Hass	121
6.1.	Love One Today	122
7.	Usos Del Aguacate	122
7.1.	Uso Medicinal.....	124
7.2.	Uso Industrial.....	124
7.2.1.	Aceite	125

7.2.2. Industria cosmética	125
7.2.2.1. Anti arrugas	126
7.2.2.2. Hidratante	126
7.2.2.3. Cabello sedoso.....	126
7.2.2.4. Uñas sanas	126
7.2.3. Otros Productos De Aguacate	126
CAPITULO III	128
MARKETING INTERNACIONAL	128
1. Definición Plan De Marketing.....	128
2. Análisis DOFA	129
3. Estudio Del Mercado Objetivo.....	133
3.1. Información Económica	135
3.1.1. Población	135
3.1.2. Producto Interno Bruto	136
3.1.3. Renta Per Cápita	137
3.1.4. Bienestar Social	138
3.1.5. Doing Bussines	139
3.1.6. Comercio Exterior	140
3.1.6.1. Balanza comercial	140
3.1.6.2. Balanza comercial Colombia – Estados Unidos.....	141

3.2. Análisis Del Sector Del Aguacate Hass En Términos De Comercio Exterior ...	143
3.2.1. Importaciones Estadounidenses por país socio.	143
3.2.2. Importaciones Estadounidenses Por Estado.....	145
3.3. Empresas Competidoras En Estados Unidos	147
3.4. Segmentación de Mercados.....	153
3.4.1. Mercado Objetivo (New Jersey).....	153
3.4.1.1. Segmentación Geográfica.....	153
3.4.1.2. Segmentación Demográfica.....	154
3.4.1.3. Segmentación Psicográfica.....	155
3.4.2. Mercado Meta.....	156
3.4.2.1. Segmentación Geográfica.....	156
3.4.2.2. Segmentación Demográfica.....	156
3.4.2.3. Segmentación Psicográfica.....	157
3.5. Marketing mix Internacional	157
3.5.1. Producto	158
3.5.1.1. Ficha Técnica Aprobada por Invima	158
3.5.1.2. Clasificación del Producto:.....	159
3.5.1.2.1. Clasificación General:	159
3.5.1.2.2. Clasificación acorde con la quinta edición del Manual de Balanza de	
Pagos:	161

3.5.1.2.3. Clasificación arancelaria Sistema Armonizado:	161
3.5.1.3. Estructura del Producto	162
3.5.1.3.1. Producto Esencial	163
3.5.1.3.1.1. Atributos	164
3.5.1.3.1.2. Funciones Básicas	164
3.5.1.3.2. Producto Ampliado	164
3.5.1.3.2.1. Envase	165
3.5.1.3.2.2. Empaque	166
3.5.1.3.2.3. Embalaje	167
3.5.1.3.2.4. Pallet o Tarima	170
3.5.1.3.2.5. Contenedor	172
3.5.1.3.3. Producto Plus	172
3.5.1.3.1. Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas:	173
3.5.1.3.1.1. Registro del Predio Productor Ante el ICA	173
3.5.1.3.1.2. Certificado Global Gap	173
3.5.2. Precio	174
3.5.3. Plaza	174
3.5.4. Promoción	177
3.6. Distribución Física Internacional	181
3.6.1. Termino de Negociación	181

3.6.2. Rutas y Medios de Transporte	182
3.6.2.1 Transporte Fincas - Empacadora	182
3.6.2.1.1 Distancia y Costos Fincas - Empacadora.....	183
3.6.2.2 Transporte Empacadora - Puerto.....	183
3.6.2.1.2 Distancia y Costos Fincas – Empacadora	183
3.6.2.2 Transporte Puerto Origen – Puerto Destino	184
3.6.3. Documentación Requerida	184
3.6.4. Medio de Pago Internacional	185
CAPÍTULO IV	187
ACCESO DEL AGUACATE HASS COLOMBIANO AL MERCADO	
ESTADOUNIDENSE	187
1. Proceso De Acceso Al Mercado De Estados Unidos Para Aguacate Hass	
colombiano.....	187
1.1. Plan Operativo de Trabajo	192
1.1.1. Registro de fincas o lugares de producción:	192
1.1.2. Registro de empacadoras:	193
1.1.3. Documentación y trazabilidad:	194
1.1.4. Zonas Buffer como medidas de mitigación:.....	194
1.1.5. Requisitos de Cosecha y Empaque:	196
1.1.6. Vigilancia e Inspección en puertos:	196

1.1.7. Certificado Fitosanitario:	197
1.2. Empresas Del Sector Del Aguacate Hass En Colombia Que Se Han Internacionalizado.....	197
1.2.1. Westsole Fruit Colombia	197
1.2.2. Cartama.....	198
CAPITULO V.....	199
ENTREVISTAS A EXPERTOS	199
1. Entrevista dirigida a ANALDEX.....	199
2. Entrevista dirigida a CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL.....	205
3. Entrevista dirigida al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	208
4. Entrevista dirigida al Instituto Colombiano Agropecuario	213
5. Entrevista dirigida a la Gobernación de Cundinamarca	219
6. Entrevista dirigida al Consorcio de exportación en Colombia Colguanabana	221
CAPITULO VI.....	225
ESTUDIO FINANCIERO	225
1. Ventas	225
2. Inversión Requerida.....	225
3. Relación de Costos.....	227
4. Flujo de Producción (Recursos Propios)	229
5. Flujo Neto de Caja (Recursos Propios)	230

6.	Crédito	230
7.	Relación del Financiamiento	231
8.	Utilización de Recursos	233
9.	Balance General Proyectado	234
10.	Análisis Financiero	234
11.	Estado de Perdidas y Ganancias	237
12.	Punto de Equilibrio	237
13.	Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	239
	CONCLUSIONES	241
	GLOSARIO	246
	ANEXOS	249
	BIBLIOGRAFÍA	286

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Área y Producción del Cultivo a Nivel Nacional	43
Tabla 2 Modelo de red e Internacionalización - Matriz de Johanson y Mattson.....	55
Tabla 3 Municipios Con Mayor Producción De Aguacate Hass.....	75
Tabla 4 Condiciones <i>Agroambientales Para El Cultivo De Aguacate Hass</i>	76
Tabla 5 Fincas con Mayor Producción de los Municipios Seleccionados	78
Tabla 6 Actividades Para Realizar Como Consorcio De Promoción	92
Tabla 7 Actividades Para Realizar Como Consorcio De Operaciones.....	93
Tabla 8 Datos Nutricionales del Aguacate Hass.....	109
Tabla 9 Análisis DOFA Sector del Aguacate Hass Frente al Proceso de Internacionalización.	129
Tabla 10 Características Generales de Estados Unidos.....	134
Tabla 11 Población Estadounidense 2007 - 2016.....	135
Tabla 12 Renta Per Cápite 2007-2016.....	137
Tabla 13 Bienestar Social (2016).....	138
Tabla 14 Doing Bussines Para Estados Unidos Año 2016	139
Tabla 15 Balanza Comercial Estadounidense 2012-2016	140
Tabla 16 Competidor 1 México (Frhomimex)	147
Tabla 17 Competidor 2 México (APEAM)	148
Tabla 18 Competidor 1 Perú (Agrokasa).....	148
Tabla 19 Competidor 2 Perú (Agrícola Cerro Prieto)	149
Tabla 20 Competidor 1 Chile (Tamaya)	149
Tabla 21 Competidor 2 Chile (Cabilfrut)	150

Tabla 22 Competidor 1 República Dominicana (Exp. Group)	150
Tabla 23 Competidor 2 República Dominicana (Clúster del Aguacate Dominicano en Cambita)	151
Tabla 26 Estimación Población (2016)	154
Tabla 27 Porcentaje de la Población por Edad y Sexo (2016)	154
Tabla 28 Nivel de Ingresos en New Jersey	155
Tabla 29 Estimación Población (2016)	156
Tabla 30 Porcentaje De La Población Por Edad y Sexo (2016)	157
Tabla 31 Ficha Técnica	158
Tabla 32 Medidas Contenedor	172
Tabla 33 Tabla de Precios	174
Tabla 34 Distancia y costos flete (7 Ton)	183
Tabla 35 Distancia y Costos Flete (20 ton)	183
Tabla 36 Frecuencias y Tiempos de Tránsito desde los Puertos Colombianos	184
Tabla 37 Documentos Soporte para Exportaciones - 0804400000	185
Tabla 38 Etapa Técnico - Científico	187
Tabla 39 Etapa Regulatoria	187
Tabla 40 Etapa Operativa	188
Tabla 41 Ventas del Consorcio	225
Tabla 42 Presupuesto de Inversiones	226
Tabla 43 Costos	227
Tabla 44 Nómina	228
Tabla 45 Depreciaciones y Diferidos	228

Tabla 46 Depreciación por Equipo	229
Tabla 47 Flujo de Producción (Recursos Propios)	229
Tabla 48 Flujo Neto de Caja (Recursos Propios)	230
Tabla 49 Manejo del Crédito	230
Tabla 50 Amortización del Crédito	231
Tabla 51 Crédito Banco Agrario	231
Tabla 52 Programa de Inversiones con Financiamiento	231
Tabla 53 Programa de Producción (Con Financiamiento)	232
Tabla 54 Flujo Neto de Caja (Con Financiación).....	232
Tabla 55 Fuentes y Usos	233
Tabla 56 Proyección Balance General.....	234
Tabla 57 Indicadores Financieros.....	234
Tabla 58 Estado de Perdidas y Ganancias.....	237
Tabla 59 Punto de Equilibrio	237
Tabla 60 Formula del Punto de Equilibrio	238
Tabla 61 Punto de Equilibrio	238
Tabla 62 Flujo de Caja	239

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Área y producción del cultivo de aguacate Hass en Colombia.	43
Gráfica 2 Producción y Área Cosechada de Aguacate Hass en el Departamento de Cundinamarca en los Últimos 10 Años	45
Gráfica 3 Participación En La Producción Nacional Los Últimos Diez Años En Cundinamarca.....	46
Gráfica 4 Diamante de Porter	51
Gráfica 5 Formación de un Consorcio de Exportación	57
Gráfica 6 Integrando Las Experiencias de Los Productores de Aguacate Hass	62
Gráfica 7 <i>Determinantes de éxito en el Consorcio de Exportación del aguacate Hass</i>	64
Gráfica 8 Evolución del consorcio	65
Gráfica 9 Etapas Para El Desarrollo Del Consorcio.....	74
Gráfica 10 Etapa de Sensibilización	78
Gráfica 11 Variación Poblacional de Estados Unidos 2007-2016	135
Gráfica 12 Distribución Por Edad En Estados Unidos	136
Gráfica 13 PIB. Ritmo de Crecimiento 2007-2016	136
Gráfica 14 PIB. Ritmo de Crecimiento 2007-2016	137
Gráfica 15 Renta Per Cápita 2007-2017.....	138
Gráfica 16 Balanza Comercial Colombia - Estados Unidos (2016)	141
Gráfica 17 Importaciones Estadounidenses Por País Socio - Aguacates Frescos o Secos	145
Gráfica 18 Importaciones Estadounidenses Por Estado - Aguacates Frescos O Secos .	146
Gráfica 19 Estructura Del Producto	162

Gráfica 20 Canal de distribución	174
Gráfica 21 Línea del Tiempo POT	189
Gráfica 22 Pasos para dar Cumplimiento al POT	192

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Caracterización Finca El Granadillo	80
Ilustración 2 Caracterización Finca La María	81
Ilustración 3 Caracterización Finca La Esmeralda	82
Ilustración 4 Caracterización Finca Normandía	83
Ilustración 5 Caracterización Finca Albania	84
Ilustración 6 Caracterización Finca Santa Rosa	85
Ilustración 7 Caracterización Finca Delicias	86
Ilustración 8 Caracterización Finca en Sasaima	87
Ilustración 9 Caracterización Finca Agrícola Balunda	88
Ilustración 10 Caracterización Finca La Patria	89
Ilustración 11 Caracterización Finca Villa Gladis	90
Ilustración 12 Estrategia Para La Implementación Del Consorcio De Aguacate Hass De Cundinamarca.....	95
Ilustración 13 Estructura Orgánica	98
Ilustración 14 Marca Propuesta Para El Consorcio De Aguacate Hass De Cundinamarca.....	101
Ilustración 15 Propiedades del Aguacate	108
Ilustración 16 Mujer en Embarazo Alimentándose con Aguacate	112
Ilustración 17 Ojos Saludables.....	113
Ilustración 18 Estilo de Vida Sano.....	113
Ilustración 19 El Aguacate en el Cuidado de la Diabetes	114

Ilustración 20 El Aguacate, un Alimento Adecuado Para Cuidar el Corazón	115
Ilustración 21 Control de Peso	115
Ilustración 22 Etapas de Maduración del Aguacate Hass	117
Ilustración 23 Formas de Consumo del Aguacate Hass en Estados Unidos	119
Ilustración 24 Recetas Certificadas por la Asociación Americana del Corazón	120
Ilustración 25 Logotipo Junta del Aguacate Hass en Estados Unidos	121
Ilustración 26 Logotipo "Love One Today"	122
Ilustración 27 Usos del Aguacate Hass.....	124
Ilustración 28 Aguacate De La Variedad Hass.....	163
Ilustración 29 Funciones Aguacate Hass.....	164
Ilustración 30 Etiquetado Individual del Aguacate	165
Ilustración 31 Marca Cundi Hass	165
Ilustración 32 Empaque para el Aguacate Hass.....	166
Ilustración 33 Embalaje para el Aguacate Hass.....	167
Ilustración 34 Pallet	170
Ilustración 35 Esquinero de Cartón	171
Ilustración 36 Estiba de Madera.....	171
Ilustración 37 Aguacate Hass Producido en Cundinamarca	172
Ilustración 38 Certificado BPA.....	173
Ilustración 39 Logo Global GAP	173
Ilustración 40 Agricultor Finca el Granadillo	175
Ilustración 41 Logo Cundi Hass.....	175
Ilustración 42 Logo J Ambrogi Foods	176

Ilustración 43 Personas Degustando Recetas con Aguacate Hass	176
Ilustración 44 Organizaciones Encargadas del Marketing del Aguacate Hass de México, Perú, Chile, California, Sur África y Australia.....	178
Ilustración 45 Logo J Ambrogi Foods App.....	179
Ilustración 46 App J Ambrogi Foods	179
Ilustración 47 Programa de Jersey Fresh Promocionando los Productos de J Ambrogi Foods	180
Ilustración 48 Camión J Ambrogi Foods	180
Ilustración 49 Término de Negociación FOB (Franco a Bordo).....	181
Ilustración 50 Camión Convencional Estacas	182
Ilustración 51 Tracto camión	183
Ilustración 52 Plagas que se Deben Erradicar Para Exportar a Estados Unidos	194
Ilustración 53 Zona Buffer	195
<i>Ilustración 54 Logotipo Westsole Fruit Colombia</i>	<i>197</i>
<i>Ilustración 55 Logotipo Cartama</i>	<i>198</i>

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 Área, Producción y Rendimiento	42
Mapa 2 Departamento de Cundinamarca	44
Mapa 3 <i>Municipios Seleccionados</i>	76
Mapa 4 Importaciones Estadounidenses Por País Socio. (Aguacates Frescos O Secos 080440)	144
Mapa 5 Importaciones Estadounidenses Por Estado (Aguacates Frescos O Secos 080440)	146
Mapa 6 Ubicación de New Yersey	153
Mapa 7 Mapa del Municipio de West Deptford	156

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Plan Colombia Siembra	249
<i>Anexo 2 Pregunta realizada a Consorcios de Exportación Colombia</i>	250
<i>Anexo 3 Registro De Visitas y Llamadas Telefónicas</i>	250
<i>Anexo 4 Formato Diagnóstico Aplicado A Los Productores De Aguacate Hass</i>	252
Anexo 5 Diagrama de Gantt.....	253
<i>Anexo 6 Regla Final</i>	254
Anexo 7 Importancia de Constituirse Legalmente.....	260
Anexo 8 Cotizaciones maquinaria requerida para una planta de empaque y selección y sus funciones	261
<i>Anexo 9 Beneficios De Contratar Servicio de Maquila</i>	267
<i>Anexo 10 Periodos De Cosecha Proveedores De Estados Unidos vs. Periodos de Cosecha en Cundinamarca.....</i>	268
Anexo 11 Importaciones Estadounidenses Por País Socio	269
Anexo 12 Importaciones Estadounidenses Por Estado	270
Anexo 13 Cotización Flete	271
Anexo 14 Cotización Agencia de Aduanas Asimcomex	272
Anexo 15 Documentación Requerida	273
Anexo 16 Resolución N° 00000448 ICA	275
Anexo 17 Cotizaciones – Programa de Inversiones	277

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como propósito diseñar la estrategia que permita desarrollar un modelo de internacionalización para el aguacate de la variedad hass que se produce en Cundinamarca con miras a llegar al mercado estadounidense, a través de un análisis de las teorías propuestas, a fin de dar solución a las necesidades que presentan los agricultores las cuales fueron evaluadas mediante un acercamiento previo.

En el Capítulo I se estudian los diferentes supuestos de los teóricos acerca de la internacionalización de empresas con el fin de seleccionar un modelo que se ajuste al perfil del sector del aguacate en el departamento. El Capítulo II comprende las tendencias y hábitos de consumo en Estados Unidos respecto al fruto, para así identificar a través de que táctica llegar al consumidor. En el Capítulo III, de acuerdo con la información ya obtenida, se desarrolla el plan de marketing internacional que permitirá que el producto compita satisfactoriamente en un mercado tan grande el cual se provee de competidores fuertes como son México, Perú y Chile.

El capítulo IV presenta las condiciones de acceso del aguacate que desarrolló la autoridad fitosanitaria de Estados Unidos junto con equipo de trabajo del ICA y actores representativos en esta área. En el Capítulo V se da a conocer la opinión de las entidades que regulan e impulsan el desarrollo del sector con el propósito de identificar que estrategias están llevando a cabo a fin de que se potencie un producto tan valioso para el país como es el aguacate de la variedad hass.

Por último, el Capítulo VI presenta el estudio financiero para precisar la viabilidad de llevar un proyecto de internacionalización en el departamento de Cundinamarca con un producto que está presentando altos índices de demanda alrededor del mundo.

RESUMEN EJECUTIVO

El sector del aguacate hass en Colombia está generando un crecimiento económico al país y beneficiando a muchas familias que se sostienen con el cultivo, razón por la cual el gobierno ha llevado a cabo negociaciones a fin de lograr el acceso del fruto a nuevos mercados.

Cundinamarca es uno de los departamentos que posee las condiciones agroambientales para efectuar este tipo de actividad y actualmente cuenta con más de 1,294.66 hectáreas cosechadas.

Por tanto, a partir de un acercamiento con los actores del sector conformado por los agricultores, centros de acopio y entidades gubernamentales, se estableció la estrategia que permite desarrollar el modelo con el objetivo de lograr la internacionalización del aguacate hass producido en el Departamento de Cundinamarca. De este modo se dan a conocer las condiciones para llegar a un mercado tan representativo como es el estadounidense en donde hasta hace menos de un año Colombia logro el acceso fitosanitario.

Es así, como se plantea establecer un Consorcio de exportación en donde se generen estrategias grupales, que permita a las empresas productoras de aguacate aumentar su capacidad de negociación con los clientes, se disminuyan los costos de producción, se dé cumplimiento conjuntamente a las normas para exportar y se obtenga un producto de mayor calidad.

Para tal efecto, desarrollando el ejercicio práctico con 12 fincas del departamento, es necesario realizar la financiación por un valor de \$ 26,771,373, la cual tendrá una Tasa Interna de Retorno de 117%, la utilidad se empezará a obtener al año siguiente de la inversión con una suma de \$ 4.472.156 millones, luego de llevar a cabo la respectiva preparación con el fin de exportar.

Palabras Clave: Aguacate hass, Internacionalización, Exportación, Consorcio, Competitividad, Producción nacional.

ABSTRACT

The Hass avocado sector in Colombia is generating economic growth in the country and benefiting many families whose main source of income is this crop, which is why the government has carried out negotiations to gain access to this new market. Cundinamarca is one of the departments that have the agro-environmental conditions to carry out this type of activity and currently has more than 1,294.66 hectares harvested.

Therefore, from a closer relationship with the participants of the sector such as farmers, collection centers and government entities, the strategy that allows developing the model for the internationalization of the Hass avocado produced in the Department of Cundinamarca is established and the conditions to reach a market as representative as the US where until less than a year ago Colombia achieved phytosanitary access are known.

So this article proposes to establish an export consortium where group strategies are generated, avocado producers are allowed to increase their negotiating capacity with customers, production costs are reduced, and the export standards are met and a higher quality product is obtained.

For the purpose of developing the practical exercise with 12 farms of the department, it is necessary to make an investment of \$ 26,771,373, which will have an Internal Rate of Return of 117%, the profit will begin to be obtained the year after the investment with a value of \$4.472.156 million, after carrying out the respective preparation to be able to export.

Keywords: Hass avocado, Internationalization, Exportation, Consortium, Competitiveness, National production.

CAPITULO I

ESTUDIO TEÓRICO PRÁCTICO EN LA SELECCIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL AGUACATE HASS QUE SE CULTIVA EN CUNDINAMARCA

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Cundinamarca tiene muchas áreas disponibles aptas para el cultivo de aguacate hass, cumple con las condiciones agroambientales idóneas para el desarrollo de esta actividad agrícola, actualmente cuenta con 1294,66 hectáreas cosechadas. En razón a estas características que presenta, el departamento está en la consecución de lograr mercados internacionales, siendo el país de Estados Unidos motivo de esta investigación.

1.1 PREGUNTA PROBLEMATIZADORA

¿Cuál será el modelo de internacionalización que logrará la incursión en el mercado estadounidense en la comercialización y venta del aguacate hass?

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

Formular la estrategia que permita desarrollar el modelo de internacionalización para la exportación al mercado estadounidense del aguacate de la variedad hass producido en el Departamento de Cundinamarca.

2.2.Objetivos Específicos

- 1.** Determinar el modelo de internacionalización a desarrollar partiendo del enfoque del modelo de redes.
- 2.** Analizar las tendencias y los hábitos de consumo del aguacate hass en Estados Unidos.
- 3.** Diseñar un plan de marketing internacional de acuerdo al modelo de internacionalización seleccionado.
- 4.** Conocer el componente legal, normativo y técnico desde Colombia a Estados Unidos para lograr el acceso del aguacate de la variedad hass a ese mercado.
- 5.** Socializar las estrategias propuestas para la internacionalización del aguacate hass a los agricultores.

3. ANTECEDENTES

Esta investigación que hoy se está llevando a cabo, hace parte de una iniciativa que surgió a lo largo del periodo académico a través de breves acercamientos con el sector aguacatero, desde donde se empezó a contemplar la trascendencia de aproximarse a una posibilidad de emprendimiento relacionada con la elaboración de un modelo de internacionalización para el aguacate Hass producido en Cundinamarca. El interés por estudiar este cultivo se afianzó aún más luego de realizar la práctica empresarial en la Gobernación del departamento en el área de Competitividad y Desarrollo Económico.

Para Colombia, actualmente el cultivo de aguacate hass tiene una importancia relevante que permitirá generar beneficios en el comercio internacional, gracias a que es uno de los que presenta mayor potencial de crecimiento en el país. Las regiones del Tolima, Antioquia, Caldas, Santander, Bolívar, Cesar, Valle del Cauca, Risaralda y Quindío son aptas sembrar este fruto, y representan el 86% del área sembrada del país (MADR, Cadena de Aguacate, Indicadores e Instrumentos, 2017). La región de Cundinamarca, objeto de esta investigación representa el 15,1% del área sembrada, el departamento cuenta con zonas idóneas para diseminar el aguacate hass, dado que en la actualidad solo posee cultivos jóvenes.

A partir de la década del noventa el aguacate se volvió apetecido y se generalizó su consumo en el mundo (UNAL, 2017), para Colombia solo hasta el 2010 se empezaron a registrar reducidas exportaciones, desde entonces se empezó a concebir la idea de la internacionalización del fruto trabajando con la variedad que ha despertado un interés de compra en los mercados internacionales como es el caso del hass. El consumidor internacional ha encontrado en el

producto propiedades nutricionales, su alto contenido de grasa y su tamaño mediano se ajustan a las necesidades del mercado europeo y norteamericano, compuestos por familias más pequeñas. Este fruto tiene un sabor característico a avellana, que responde satisfactoriamente a las nuevas tendencias de consumo hacia productos naturales, orgánicos y que provengan de un cultivo sostenible.

De acuerdo con información de Pro Colombia (2016), Estados Unidos ha venido atravesando por un déficit en la oferta de aguacate, provocando que se incremente su precio gracias a que su principal proveedor México, ha tenido inconvenientes en el abastecimiento del producto. Esta situación ha llevado a los estadounidenses a considerar la idea de importar aguacate de otros países como Colombia por lo cual se induce a los agricultores a incrementar la siembra de la variedad hass para conquistar este valioso mercado.

Colombia tiene admisibilidad fitosanitaria para el ingreso de aguacate hass en países como Panamá, Holanda, Antillas Holandesas, Aruba, Canadá y Reino Unido. El más reciente acuerdo se estableció con Estados Unidos el 14 de agosto del 2017 a través de la aprobación del Plan Operativo de Trabajo (POT) desarrollada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) junto con el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS) con el fin de facilitar las exportaciones a este país dando un correcto cumplimiento a lo establecido en este acuerdo. Esta aquiescencia resulta ser una gran oportunidad para Colombia, así lo indica el Ministerio de Agricultura (2016) manifestando que la compra estadounidense representa el 50 % del total de las exportaciones mundiales de aguacate y tiene una tasa de crecimiento en el consumo del 16%.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1.MARCO TEÓRICO

Es de gran importancia retomar los principios y postulados implementados por algunos teóricos utilizados en esta investigación:

María Andrea Trujillo Dávila, Diego Fernando Rodríguez Ospina, Alexander Guzmán Vásquez & Gisele Becerra Plaza en su documento de investigación N°30 de la Universidad del Rosario que se titula *Perspectivas Teóricas Sobre La Internacionalización De Empresas*, presenta el marco conceptual de la internacionalización de las empresas, el cual fue la base para el análisis y selección del proceso de internacionalización del aguacate hass cultivado en Cundinamarca.

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el método en que se internacionalizan las empresas, dichas teorías se agrupan en tres perspectivas que analizan las operaciones internacionales. En la internacionalización desde una perspectiva económica, se abarca todas aquellas conjeturas que describen el sistema para llegar al mercado exterior desde una óptica puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de internacionalizarse. En segundo lugar, la internacionalización desde una perspectiva de proceso, la concibe como un procedimiento de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores. Y por último se encuentra la perspectiva de redes en donde se desarrollan las nuevas ideas que centran la técnica de internacionalización como un desarrollo lógico de las cadenas inter organizativas y sociales de las compañías (Dávila, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Oskar Villarreal Larrinaga en su artículo *La Internacionalización De La Empresa Y La Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual*, reúne los diferentes aportes teóricos para dar una definición muy explícita de Internacionalización.

La internacionalización es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villareal, 2005).

Ángel Urquizu Callave en su libro *Aspectos Jurídicos Y Financieros De La Inversión Empresarial Española En China*, introduce la clasificación que plantean Rialp & Rialp (2000) con respecto a las teorías de internacionalización.

Las teorías tradicionales hacen énfasis en el supuesto de que las empresas que se internacionalizan cuentan con una ventaja específica que no tienen las compañías que se encuentran en el mercado local. Las teorías dinámicas se caracterizan por explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización.

Las teorías contemporáneas incluyen los enfoques que analizan la internacionalización a partir de las estrategias de entrada al mercado externo, el enfoque de las redes que vincula los actores que participan en la internacionalización y las empresas Born global las cuales son internacionales desde su creación (Callavé, 2016).

El Modelo de Uppsala es uno de los aportes más significativos, el cual puede considerarse como el pionero para interpretar la internacionalización de modo gradual en el tiempo impulsado

por la experiencia acumulada, este supuesto encamina el inicio de la internacionalización de la pyme. *Johanson & Vahlne (1990)*, dos autores que han realizado investigaciones sobre el sistema de internacionalización basados en este paradigma, asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma paulatina a través de la experiencia de actuar en el exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson & Vahlne , 1990).

Piedad Cristina Martínez Carazo en su libro *Pyme: Estrategia Para Su Internacionalización*, presenta información más detallada referente al enfoque de redes y a su vez nos acerca a la estrategia de internacionalización a través de Consorcios de Exportación.

El enfoque de redes constituye un trascendental aporte para la internacionalización partiendo del hecho de que la colaboración entre sus miembros incrementa la posibilidad de penetrar el mercado exterior estableciendo progresivamente socios estratégicos que influyan en el sector de manera significativa como por ejemplo los entes del gobierno. Con esta premisa se encuentra una condición denominada Consorcio de Exportación el cual es la acción conjunta llevada a cabo por una red de empresas que se focaliza, específicamente, en el intento por desarrollar mercados internacionales (Carazo, 2009).

La **Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)** en su *Guía Para Los Consorcios de Exportación*, define el consorcio de exportación como una alianza voluntaria de empresas con el objeto de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2004).

Nicola Minervini en su libro titulado *Consortios de Exportación ¿Cómo no Hacerlo?*, plantea dos soluciones para cumplir con las características de estrategia, actitud, calidad, diseño, información e innovación.

- ✓ La empresa debe aumentar su tamaño
- ✓ Las empresas productoras deben invertir en nichos de mercado con inversiones en diseño, innovación tecnológica e inteligencia comercial.

El modelo **Choice Of Entry Mode**, expuesto por *Yigang Pan & David K. Tse* y publicado por el *Journal of International Business Studies*, explica la forma en que una empresa toma la decisión de internacionalizarse y da una aproximación a los procesos asociativos para expandir la operatividad de la pyme. De acuerdo con este supuesto, la estrategia para internacionalizar el aguacate hass que se produce en Cundinamarca, no requiere de un alto nivel de inversión para entrar a operar (*Non Equity Mode*) desarrollándose a través de un acuerdo contractual que en este caso se denomina consorcio.

El **Hass Avocado Board**, organización internacional encargada de promover el consumo de aguacate hass, a través de su programa *Love One Today*, suministra toda la información necesaria acerca del aguacate hass en Estados Unidos. Resalta sus propiedades, beneficios y formas de consumo, además de proporcionar estudios del cliente.

Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro de su libro *Comercio y Marketing Internacional*, se tomo el esquema propuesto para el desarrollo del marketing internacional del aguacate hass en Estados Unidos.

5. MARCO METODOLÓGICO

El modelo metodológico utilizado para esta investigación fue de tipo exploratorio y cualitativo:

5.1.Método Exploratorio:

En la primera fase de la investigación, se estudiaron las diferentes teorías que plantean los autores, referente a la internacionalización de las empresas. Con el propósito de tener una idea más acertada acerca del tema y analizar de qué manera se podría relacionar con las necesidades del sector aguacatero de Cundinamarca y que estrategias se podían llevar a cabo para ejecutar un proceso como el de llegar a mercados exteriores.

5.2.Método Cualitativo:

Con el soporte teórico que se obtuvo en la primera fase, se desarrolló un instrumento de diagnóstico que fue aplicado en 12 fincas de Cundinamarca en los municipios de Silvania, Viotá, Tibacuy, San Francisco y Sasaima. Este tipo de diagnóstico se realizó a través de entrevistas semiestructuradas en donde se determinó previamente cual era la información relevante que se quería obtener haciendo preguntas abiertas, permitiendo establecer una conversación para que el agricultor no experimentara un ambiente tenso si no que al contrario sintiera total seguridad de compartir datos acerca del estado de su cultivo.

A fin de implementar medidas que corrijan las debilidades que manifestaron los agricultores, se realizaron también entrevistas a las entidades competentes del sector. Con el propósito de conocer qué actividades se están desarrollando para incentivar la internacionalización del aguacate hass como el Ministerio de Agricultura, Instituto Colombiano Agropecuario, Corporación Colombia Internacional, Analdex entre otros.

6. MARCO CONCEPTUAL

Aguacate Hass: Es la Variedad de aguacate más importante a nivel mundial. Es un fruto en forma de pera, de color verde mientras esta en el árbol, que al madurar se torna de su característico color morado a negro. La cascara o corteza es medianamente gruesa y de textura rugosa. Su tamaño puede ser pequeño o mediano con un peso de entre 140 a 400 gr. Posee una semilla mediana y con una pulpa del 66% al 70% comestible de excelente calidad y con un rico sabor nuez (Brokaw España, 2009).

Modelo de internacionalización: Camino por el cual las pymes eligen incorporarse activamente en el mercado global, el cual indica de qué forma deberán adquirir las competencias necesarias para recorrerlo (Jimenez, 2007).

Consorcio de exportación: Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2008).

Agricultores: Una persona que está involucrada en el desarrollo de cosechas, avicultura o ganadería (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2007).

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se identificó una oportunidad de negocios con el sector agrícola de Colombia, asociada al aguacate de la variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca originada en el año 2012 luego de la aprobación de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Con la puesta en marcha del TLC se re priorizan una serie de productos en donde el aguacate de la variedad hass ocupo el primer lugar fundamentado en la alta demanda que estaba presentando Estados Unidos. Partiendo de esta situación y de la mano con los esfuerzos que venía haciendo el país desde el año 2005 para acceder a ese mercado con este fruto, en agosto del 2017 se publica la regla propuesta en donde se contempla la normatividad para el ingreso del aguacate a este país, el documento fue elaborado por las autoridades fitosanitarias de Colombia y Estados Unidos junto con otras entidades gubernamentales.

En consecuencia, se desarrolla desde la *Teoría de Internacionalización* adaptada al *Enfoque de Redes* los lineamientos que servirán para la incursión del aguacate hass producido en la región de Cundinamarca en mercados internacionales, con el fin de impulsar y promover su crecimiento a través de estrategias para la expansión del mercado. De este modo, se busca socializar con la comunidad de productores de aguacate hass de Cundinamarca la importancia de identificar oportunidades.

El trabajo de campo de la investigación se realizó a través de entrevistas de carácter presencial y telefónico a los agricultores, que tuvo como referencia 12 fincas productoras de aguacate hass en el departamento de Cundinamarca en los municipios de Silvania, Tibacuy, Viotá, San Francisco y Sasaima.

8. Análisis del Sector del Aguacate Hass en Colombia.

El cultivo de aguacate en Colombia se remonta a la época precolombina según afirmaciones de Martín Fernández en su libro conocido como Suma de Geografía, el cual pasaría a ser el primer documento en América que habló del aguacate, allí se explica que el fruto fue encontrado y probado en el pueblo de Yaharo, cerca de Santa Marta en 1519. Se cree que el cultivo empezó a ser utilizado de manera comercial por primera vez en la zona de los Montes de María, no obstante se desconoce su fecha exacta (Vega J. Y., 2012).

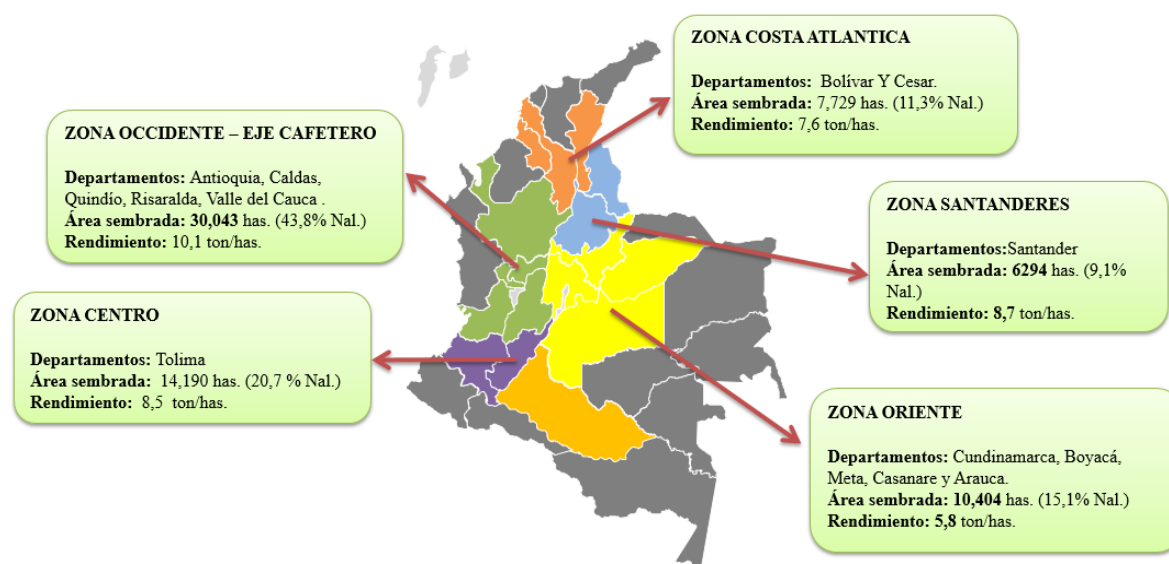
El aguacate ha tomado importancia en los últimos años para el sector económico del país, lo que ha generado que se incremente de manera significativa el cultivo a fin de responder al interés que presenta tanto el mercado local como internacional en donde hay una gran demanda y aceptación por el producto.

Por su parte, para los agricultores este es un cultivo que no requiere abundante mano de obra y la vida útil de los árboles se encuentra entre 30 a 40 años, lo que representa para el productor la posibilidad de sostener el cultivo con el trabajo del núcleo familiar reduciendo los costos de producción y teniendo ingresos de su cultivo a largo plazo gracias a su vida útil. Estas características contrastan con las del café, el cual es un producto representativo de Colombia, pero requiere de más cuidado e inversión por tal motivo algunos productores han decidido empezar a reemplazar el café por el aguacate o alternar los dos cultivos, una opción que también es viable y ninguno de los dos se ve afectado (Medina Cartagena, 2017).

El aguacate hass en Colombia, se puede cultivar en cualquier territorio que cumpla con las condiciones agroambientales para el cultivo (*Ver Tabla 3: Condiciones Agroambientales para El Cultivo de Aguacate Hass*), no obstante, las zonas del país que ya les están apostando a este cultivo son: zona occidente - eje cafetero, que comprende los departamentos de Antioquia,

Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca con un área sembrada de 30,043 has (43,8% del área Nacional); zona centro, que comprende el departamento del Tolima con un área sembrada 14,190 has (20,7% del área Nacional); zona oriente, que comprende los departamento de Cundinamarca, Boyacá, Meta, Casanare y Arauca con un área sembrada de 10,404 has (15,1% del área Nacional); zona costa atlántica, que comprende los departamentos de Bolívar y Cesar, con un área sembrada de 7,729 has (11,3% Nal) y finalmente la zona de los Santanderes, que comprende los departamentos de Santander y Norte de Santander con un área sembrada de 6,294 has (9,1% del área Nacional) (*Ver Mapa 1: Área, Producción y Rendimiento*).

Mapa 1 Área, Producción y Rendimiento



Fuente: Ministerio de Agricultura.(2017). Cadena de Aguacate – Indicadores e Instrumentos. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Pages/SIOC.aspx>.

En los últimos años el área y la producción del cultivo de aguacate hass se ha incrementado significativamente, este crecimiento se ha visto jalonado principalmente por el mejoramiento en los procesos productivos en la cadena, la promoción de las cualidades del cultivo por parte de entidades competentes, el aumento del consumo del fruto y el interés por llegar al mercado internacional (*Ver tabla 1: Área y Producción del Cultivo a Nivel Nacional*), del mismo modo

es importante destacar que las condiciones climáticas del país permiten que haya cultivo todo el año, esta es una ventaja sobre competidores como Perú y Chile si hablamos en términos del mercado Estadounidense.

Tabla 1 Área y Producción del Cultivo a Nivel Nacional

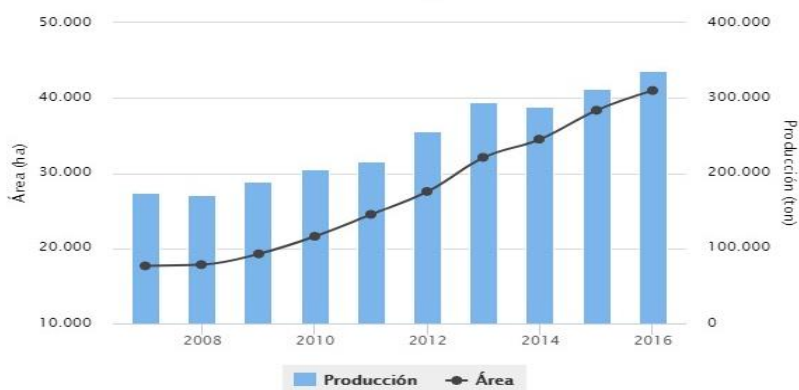
Variables	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producción (ton)	173933.97	171155.17	189028.19	205442.2	215089.87	255195.25	295001.43	288744.06	312619.78	335882.15
Variación Porcentual		-2%	10%	9%	5%	19%	16%	-2%	8%	7%
Área (ha)	17657.08	17825.73	19253.42	21589.8	24513.53	27555.48	32090.44	34514.9	38360.8	40982.64
Variación Porcentual		1%	8%	12%	14%	12%	16%	8%	11%	7%

Fuente: Elaboración propia. Datos de Ministerio de Agricultura. (2017). Estadísticas Agrícolas. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadística/Paginas/default.aspx>

La producción en los últimos 10 años ha aumentado en un 93% y el área sembrada un 23%.

Estas cifras reflejan la importancia que ha tomado este cultivo a pesar de los desafíos a los que se enfrenta como la dispersión de la producción, la falta de acompañamiento técnico y los problemas logísticos, no obstante, este crecimiento se ha dado especialmente por las estrategias como el **Plan Colombia Siembra** liderado por el Ministerio de agricultura (*Ver Anexo 1: Plan Colombia Siembra*).

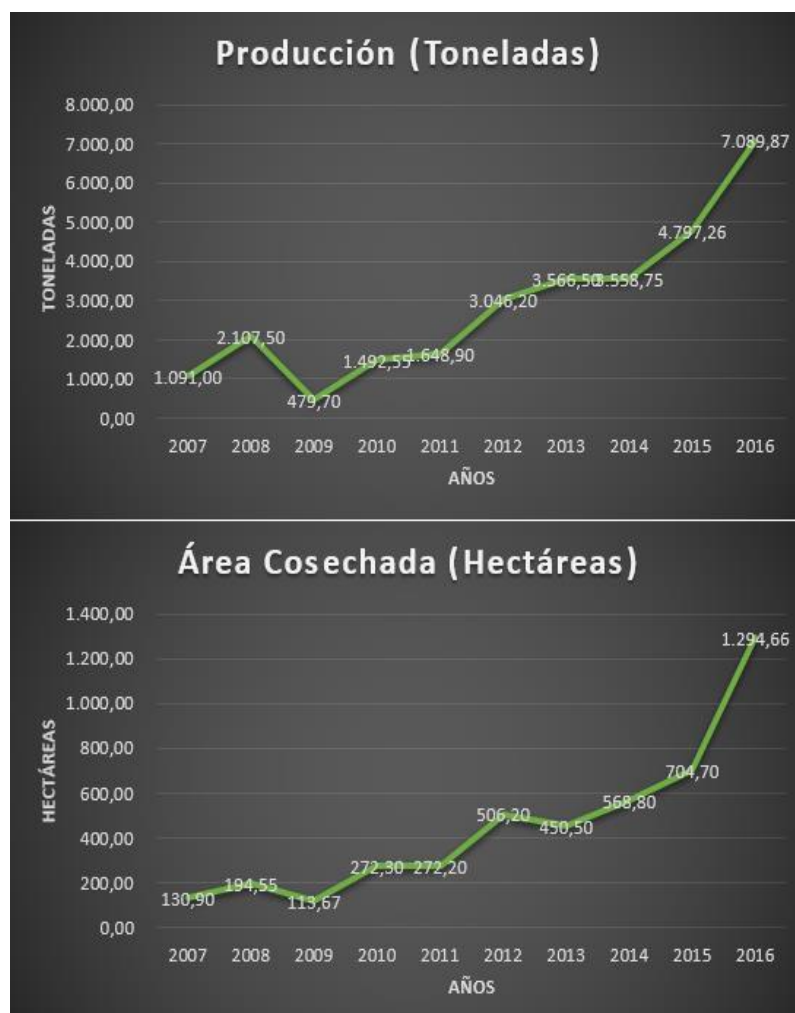
Gráfica 1 Área y producción del cultivo de aguacate Hass en Colombia.



Fuente: Ministerio de Agricultura. (2017). Estadísticas Agrícolas. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadística/Paginas/default.aspx>

producción a comparación del área cosechada, una situación que en gran medida se ocasiono por variaciones violentas en el clima.

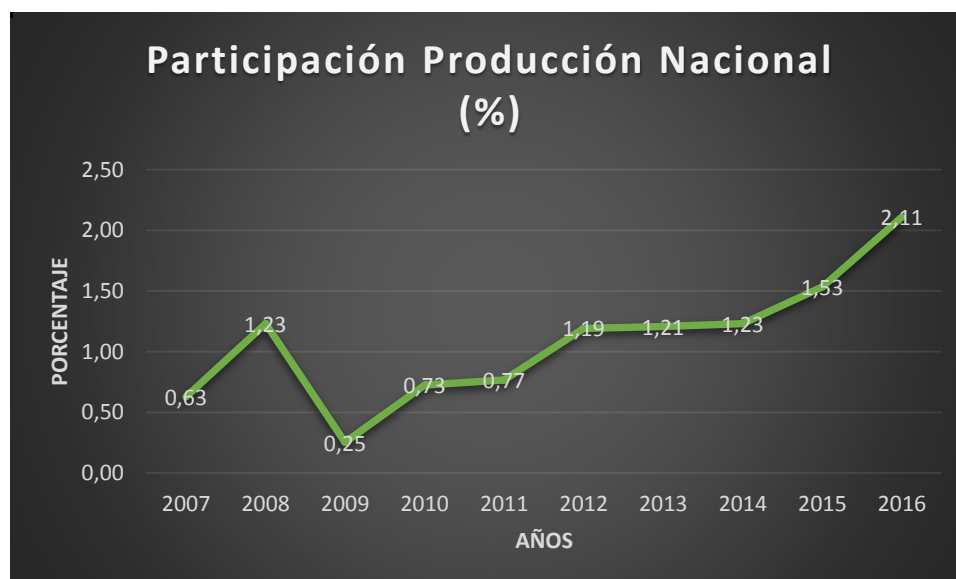
Gráfica 2 Producción y Área Cosechada de Aguacate Hass en el Departamento de Cundinamarca en los Últimos 10 Años



Fuente: Elaboración propia. Datos de Ministerio de Agricultura. (2017). Estadísticas Agrícolas. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadística/Paginas/default.aspx>

El interés que se está despertando en los agricultores por cultivar aguacate en Cundinamarca, se ha visto reflejado en la participación que tiene el departamento en la producción a nivel nacional. Para el año 2016, el porcentaje de participación de Cundinamarca en la producción nacional fue del 2.11% (**Ver Gráfica 3**).

Gráfica 3 Participación En La Producción Nacional Los Últimos Diez Años En Cundinamarca



Fuente: Elaboración propia. Datos de Ministerio de Agricultura. (2017). Estadísticas Agrícolas. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadística/Paginas/default.aspx>

9. Concepto Y Teorías Sobre Internacionalización

9.1. Concepto de Internacionalización

En la actualidad las empresas se encuentran enfrentando procesos que los lleva a visualizar y a entender los escenarios de internacionalización para lograr una competitividad y de esta manera responder a los cambios que van surgiendo de dicha internacionalización. Las empresas colombianas no son ajenas a este escenario, Colombia es una economía que ha venido dando saltos importantes en cuanto a estos procesos a partir de la década de los noventa con la apertura de los mercados y más adelante con la utilización de acuerdos comerciales con otros países, lo cual dinamiza la interacción con el exterior.

Un aporte importante e interesante lo hacen (Root, 1994) & (Rialp, 1999), en donde explican que la internacionalización es “todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el

establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (citado en Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, (2006), pág. 5). Lo que quiere decir que es un camino que implica analizar las condiciones propicias para llegar al mercado exterior generando estrategias a medida que se va ampliando el conocimiento de este.

Las transacciones entre países van en aumento involucrando cada día una cantidad significativa de estos, evidenciando así, que la internacionalización no solo va tomando más importancia para el crecimiento de una empresa sino también para el desarrollo de una nación, sobre todo porque con el tiempo se ha podido vislumbrar la importancia de adoptar un modelo de internacionalización basado en las teorías actuales para participar efectivamente en procesos competitivos.

Por esta razón, para Murillo Ortiz (2000), la internacionalización, es una necesidad imperante de las empresas porque es “estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar” (Citado en Calderon Hernández & Castaño Duque, (2005) pág. 285). Contar con estas características como organización se traduce en oportunidades ya que posee las herramientas para no depender exclusivamente del mercado doméstico y poder diversificar el riesgo aumentando las alternativas de mitigar las amenazas que a diario se presentan en el comercio.

En cuanto a la decisión de internacionalizarse, Daniels & Radebaugh (2000), argumentan que las empresas optan por esta decisión por diferentes razones, entre las cuales están: “incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y

reducción del riesgo competitivo” (Citado en Sandoval, (2013), pág. 35). En este punto la empresa que decida internacionalizarse llegará a gozar de las ventajas que posea el país receptor lo que se traduce en beneficios económicos para esta y posteriormente su expansión, además de que la interacción en un medio internacional obliga a la organización a que compita con productos de calidad que respondan a las exigencias del consumidor y se convierta en algo único, de no ser así se expone a ser reemplazado por cualquier producto sustituto y fracasar en el intento de posicionarse en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta que la Internacionalización de las empresas ha sido definida por diversos autores desde diferentes enfoques, existe un concepto en particular que reúne los distintos aportes teóricos. Villarreal (2005) la define:

Como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (p.58).

Si analizamos el aporte que hace Villarreal (2005) para el concepto de internacionalización, encontramos que es una de las definiciones más completas ya que dentro de este enmarca diferentes puntos de vista que en su conjunto describen perfectamente el escenario al que hoy en día se enfrentan las empresas para iniciar un proceso que le permita expandirse fuera del mercado doméstico. Dicho proceso implica no solo estrategia, sino compromiso a largo plazo que permita su permanencia respondiendo a los retos que la internacionalización trae consigo.

Para el sector agrícola colombiano, internacionalizarse resulta ser una gran oportunidad al contar con ventajas comparativas que si bien se pueden optimizar a través de estrategias las cuales traduzcan estas ventajas en competitivas. Para muchos países Colombia es sinónimo de “despensa” al contar con un territorio privilegiado en cuanto a unos suelos y clima idóneo para producir alimentos, características con las que muchos países no son favorecidos, por estas características el país es el segundo con mayor biodiversidad. Sin embargo, no se puede ser ajeno a los problemas que ha venido presentando la agricultura por décadas como el hecho de que los productores son quienes poseen los niveles más bajos de educación lo cual se traduce en no implementar estrategias en sus procesos productivos y comerciales reduciendo su competitividad, estas condiciones son aprovechadas en gran medida por el intermediario, quien termina llevándose la mayor ganancia.

El aguacate hass es uno de los productos que clasifica no solo como alimento, sino que además es muy utilizado en la industria cosmética es el aguacate hass, por esta razón es muy demandado actualmente en el mundo. En el ranking de exportadores de aguacate, Colombia se encuentra en el tercer lugar, algo que no está nada mal para ser un sector que hasta hace muy poco se empezó a explorar. Con esto se podría considerar que en unos años el aguacate Hass podría acompañar el listado de productos por los cuales es reconocida Colombia como el Café, las flores y el banano.

Si hablamos de las zonas en donde los cultivos de aguacate son relativamente jóvenes, encontramos el departamento de Cundinamarca. Para este departamento el aguacate se considera un producto no tradicional, pero con altas expectativas de llegar a consolidarse como un sector potencial dadas las bondades del territorio. Pensar en la internacionalización de dicho producto cundinamarqués implica no solo realizar esporádicas exportaciones, sino organizar la producción

desde el mercado doméstico para fortalecer a los pequeños empresarios que ven en sus cultivos grandes oportunidades, pero no conocen el camino adecuado para materializar este objetivo.

9.2. Teorías sobre internacionalización

Partiendo de los enfoques realizados por autores como (Buckley & Casson , 1976); (Kindleberger , 1969); (Hymer, 1976); (Dunning, 1988); (Vernon, 1966); (Johanson & Vahlne, 1977); (Johanson & Mattson , 1988) entre otros, se enuncian a continuación las diferentes teorías de internacionalización las cuales surgieron como resultado de investigaciones acerca del comportamiento de las empresas. Esta revisión teórica se hace necesaria para seleccionar el modelo de internacionalización que más se ajusta a las características del sector del aguacate Hass sembrado en Cundinamarca. Para la clasificación de dichas teorías en esta investigación se tendrá en cuenta la división que plantean Rialp & Rialp (2000), en donde se distinguen tres tipos de teorías: teorías tradicionales, teorías dinámicas y contemporáneas (Citado en Urquizu Callavé, (2016).

9.2.1. Las teorías tradicionales:

Dichas teorías hacen énfasis en el supuesto de que las empresas que se internacionalizan cuentan con una ventaja específica que no tienen las empresas que se encuentran en el mercado local. Estas teorías también son conocidas dentro de un enfoque económico, el cual determina la decisión de internacionalizar la empresa según la reducción de costes de producción, o las ventajas económicas que se desprendan del proceso (Tabares, 2012).

(Kindleberger , 1969) y (Hymer, 1976) plantean en la teoría de la ventaja monopolística, que la organización debe poseer una ventaja competitiva exclusiva para competir con empresas extranjeras y que dichas ventajas pueden estar dadas en la producción, tecnología, organización, estilo de dirección y comercialización. (Buckley & Casson , 1976) exponen la teoría de la

internalización la cual tiene su origen en los costos de transacción, aquí se indica que los beneficios de abrir nuevos mercados deben ser superiores a los costos de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión en el exterior. Bajo este enfoque la multinacional se beneficia de las imperfecciones del mercado ya que la empresa internaliza la transacción a un menor costo.

Por su parte (Dunning, 1988); captura los supuestos planteados en las teorías anteriores en su teoría ecléctica, en donde indica que la decisión de introducir la producción a mercados extranjeros debe cumplir con la teoría de la internalización y los aportes de la organización industrial. Simultáneamente la internacionalización de la empresa debe coincidir con la estrategia de la organización a largo plazo.

Por otro lado, (Porter, 1990) propone cuatro grandes grupos de factores que contribuyen a bienestar de la nación en la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, dichos factores se presentan en una gráfica conocida como el diamante de Porter.

Gráfica 4 Diamante de Porter



Fuente: Elaboración Propia. Información obtenida de Trujillo Dávila , Rodriquez Ospina , Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006. Perspectivas Teóricas Sobre Internacionalización de Empresas

Porter propone que la combinación de estos factores conlleva a una adecuada toma de decisiones para lograr la internalización de las operaciones de la empresa.

Por ultimo encontramos el enfoque macroeconómico, expuesto por Kojima (1976), aquí se explica que la Inversión Extranjera Directa en el extranjero debe hacerse en un país del país receptor que cuente con una ventaja comparativa ya que los costos y las ventajas comparativas entre las naciones y las ventajas competitivas de las empresas juegan un rol crucial para el decisor.

9.2.2. Las Teorías Dinámicas:

De acuerdo con el Documento de Investigación N°30 de la Universidad del Rosario denominado *Perspectivas Teóricas Sobre la Internacionalización de las Empresas*, estos modelos caracterizan por explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una empresa internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Del mismo modo se basa en el supuesto de Rialp & Rialp, 2001 (citado en Callavé, (2016), donde se plantea que estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores.

El modelo más representativo aquí es el expuesto por la escuela de Uppsala, el cual propone que la empresa incrementará su presencia en el extranjero a través de un proceso de adquisición de experiencia el cual, Cardozo, Chavarro, & Ramirez (2007) lo resumen de la siguiente manera:

- 1) actividades esporádicas o no regulares de exportación,

- 2) exportaciones a través de representantes independientes,
- 3) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero,
- 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Bajo el enfoque de modelos dinámicos se considera que la internacionalización es un proceso a través del cual la empresa va aumentando el nivel de compromiso por medio de continuas innovaciones. Este enfoque propuesto por Bilkey & Tesar (1977) es conocido como modelo de Innovación. Por otra parte, Vernon (1966) plantea un modelo basándose en el ciclo de vida del producto, en donde una vez que este ha cumplido con determinado ciclo evolutivo, penetrara un mercado diferente hasta abandonar el país en que fue originalmente fabricado.

Por ultimo Canals (1994), propone que en el proceso de internacionalización las empresas siguen un proceso secuencial que aumenta gradualmente en nivel de compromiso cumpliendo con tres etapas. La primera de ella es conocida como *Iniciación*, en donde la empresa realiza exportaciones pasivas, continua con el *Desarrollo*, en donde las exportaciones se realizan de manera activa y se establecen alianzas y por último se llega a la etapa de *Consolidación* en donde se procede a realizar inversión extranjera directa y adquisiciones.

9.2.3. Las Teorías Contemporáneas

Continuando con el estudio de Callave (2016), refiere que dichas teorías analizan los modelos de decisiones estratégicas teniendo en cuenta las relaciones que se generan entre las empresas para promover la internacionalización. Dentro de estas teorías se encuentra el enfoque que analiza la internacionalización a partir de las estrategias de entrada al mercado externo, el enfoque de las redes que vincula los actores que participan en la internacionalización y las empresas Born global, las cuales son empresas internacionales desde su creación.

9.2.3.1.Enfoque De Redes

Al respecto de este enfoque López Ripoll (2003) menciona que “Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (Citado en Errecart (2013).

Bajo este enfoque Johanson y Mattsson (1988) realizan un aporte continuando el modelo de Uppsala mediante la perspectiva de redes de empresas. Estos autores resaltan la importancia de la integración de redes para así incrementar el conocimiento en lo que respecta al proceso de llegar al mercado internacional.

Las redes funcionan como un canal de comunicación para la transferencia de información con empresas que gozan de mayor experiencia en el escenario internacional, garantizando un mejor acceso a los recursos y al mercado. Para cumplir este supuesto Johanson y Vahlne (1990) plantean un proceso para explicar cómo la empresa se integra en diferentes tipos de redes:

- **Extensión Internacional:** en donde se forman relaciones con empresas en el extranjero desde el mercado doméstico.
- **Penetración:** Estableciendo mayor participación en el exterior.
- **Integración Internacional:** integrando redes entre diferentes países.

Adicionalmente Johanson y Vahlne (1990) identifican cuatro categorías de empresas según el grado de internacionalización del mercado y según el grado de internacionalización de la empresa, Martínez Carazo (2009) lo menciona de la siguiente manera:

Tabla 2 Modelo de red e Internacionalización - Matriz de Johanson y Mattson

		Grado de Internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa Iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario.	La empresa internacional junto con otras empresas.

Fuente: Elaboración Propia. Información obtenida de Martínez Carazo, 2009. Pyme Estrategia para su internacionalización.

De acuerdo con la matriz y teniendo en cuenta el lugar en el que la empresa se encuentre dentro de esta, se relaciona así:

- **EARLY:** Pocas relaciones internacionales de la empresa y de sus competidores y proveedores, quienes están en su misma posición.
- **LONELY:** Alta internacionalización de la empresa, pero baja internacionalización del mercado doméstico
- **LATE:** El mercado está ya internacionalizado y, por lo tanto, las empresas tienen relaciones indirectas con redes de empresas a través de proveedores, consumidores y competidores.
- **INTERNATIONAL:** Tanto la empresa como el mercado doméstico están altamente internacionalizados

El enfoque de redes constituye un importante aporte para la internacionalización partiendo del hecho de que la colaboración entre sus miembros incrementa la posibilidad de penetrar el mercado exterior estableciendo progresivamente socios estratégicos que influyan en el sector de manera significativa como por ejemplo los entes del gobierno.

Bajo esta perspectiva de redes encontramos otra condición conocida como **Consorcio de Exportación**, la cual Maeso (1999) menciona que se cumple “cuando la acción conjunta llevada

a cabo por una red de empresas se focaliza, específicamente, en el intento por desarrollar mercados internacionales (Citado en Carazo, (2009) , Pag. 54).

Es así, como de acuerdo a la naturaleza de esta investigación la cual hace énfasis en generar un modelo de internacionalización para el aguacate de la variedad Hass del departamento de Cundinamarca partimos de la concepción de que las fincas productoras en este lugar están en un proceso de crecimiento ya que la mayoría posee cultivos que iniciaron hace cinco años, por esto se consideran cultivos jóvenes, estas Mipymes tienen la particularidad de presentar la necesidad de trabajar en redes para competir en un mercado globalizado ya que en el mercado hay muchas empresas de este tipo y aquellas que no tengan un alto valor agregado y que no sean muy innovadoras no sobreviven en el intento de internacionalizarse. La alternativa para este tipo de organizaciones si se quiere hacer frente a los retos de la globalización es la red a través de un ***Consortio De Exportación.***

9.2.3.1.1. ¿Qué es un Consorcio de Exportación?

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), define el consorcio de exportación como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.

Este agrupamiento de empresas responde a varias problemáticas que presenta la PYME en el entorno empresarial cuando se tiene la intención de exportar, tal y como lo indica la ONUDI (2005), estas pueden carecer de los conocimientos y la financiación necesarios, pueden no cumplir los requisitos reglamentarios extranjeros o pueden producir productos en cantidades o calidad que no son adecuados para compradores extranjeros, entre muchos otros problemas potenciales.

Si analizamos esta serie de problemáticas con la realidad que vive el sector del aguacate en Cundinamarca se encontrará gran relación en la medida en que se trata de emprendedores del sector agrícola que hasta hace muy poco están conociendo este sector específicamente, pero que las cualidades que se le atribuyen a dicho producto en la demanda internacional, impulsaron a cultivar al aguacate de la variedad Hass aprovechando las ventajas competitivas del territorio.

El objetivo de conformar un consorcio de exportación es impulsar las ventas en el mercado exterior con volúmenes que de forma individual sería muy difícil lograr. Además de las ventas, la conformación del consorcio aportará nuevos conocimientos a sus asociados propiciando desarrollo e innovación lo cual responderá a cumplir con las exigencias en los mercados internacionales.

Nicola Minervini (2013), esquematiza la conformación de un consorcio de exportación en la siguiente grafica

Gráfica 5 Formación de un Consorcio de Exportación



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de Minervini (2013) Consorcios de Exportación: Cómo no hacerlo.

Tal y como se observa en la **Gráfica 5**, el propósito de la agrupación de las empresas será llegar al mercado exterior exitosamente a través de estrategias conjuntas que enfrenten los retos que se presentan en el proceso de internacionalizarse.

En Colombia según el Artículo 7o de la ley 80 de 1993, la figura de consorcio se da cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman (Contratación Estatal, 2008).

Esta definición se relaciona con el tema de esta investigación en el ámbito del comercio exterior, en donde un grupo de empresas de un sector específicamente o varios, unen sus esfuerzos para establecer relaciones en el mercado internacional, pero sin perder su autonomía e independencia. Este último aspecto es muy relevante en la cultura latinoamericana en donde los empresarios se caracterizan por ser individualistas y a la hora de conformar una asociación se convierte en un verdadero fracaso hasta el punto de llegar a la disolución de la misma.

9.2.3.1.2. Ventajas de Conformar un Consorcio de Exportación

La ONUDI (2004) indica que los miembros de un consorcio de exportación se benefician de las siguientes ventajas:

- ✓ Reducción del riesgo.
- ✓ Aumento de la rentabilidad.
- ✓ Incremento de la eficiencia.
- ✓ Acumulación de conocimientos.

Dichas ventajas son posibles gracias al trabajo colaborativo entre las empresas y su esfuerzo por conquistar los mercados internacionales de una forma más efectiva que cuando se trabaja individualmente.

9.2.3.1.3. Clasificación de los consorcios de exportación.

De acuerdo a su objetivo los consorcios se pueden denominar de promoción o de ventas. El Diario del Exportador (2017) los define de la siguiente manera:

9.2.3.1.3.1. Consorcio de Promoción:

Se denomina consorcio de promoción cuando varias empresas que cuentan con una oferta exportable deciden unirse con el fin de promover sus productos en el exterior. No obstante, cada miembro realiza sus ventas exportaciones directas de manera individual y el consorcio realiza las siguientes operaciones:

- ✓ Asistencia administrativa para los consorciados.
- ✓ Asistencia en aspectos relacionados al comercio exterior.
- ✓ Coordinación y gestión para la participación en Ferias y Misiones Tecnológicas y Comerciales.
- ✓ Coordinación para la investigación de mercados objetivos potenciales.
- ✓ Coordinación para la realización de capacitaciones grupales e individuales de los consorciados.
- ✓ Oficinas de representación en el exterior.
- ✓ Compras conjuntas.
- ✓ Búsqueda de acceso a beneficios estatales y privados.

- ✓ Promoción comercial.

9.2.3.1.3.2. Consorcio de Operaciones

El consorcio de operaciones o también denominado de ventas, es aquel en donde sus asociados tienen la opción de vender sus productos al consorcio y este a su vez los revende en el mercado objetivo. Además de esto, el consorcio se encarga de las siguientes actividades:

- ✓ Creación de un plan de inversión y marketing.
- ✓ Identificación de mercado y contraparte.
- ✓ Definición de la política comercial.
- ✓ Creación de una marca en conjunto.
- ✓ Desarrollo de proveedores.
- ✓ Realizar ventas y administrarlas.
- ✓ Optimizar y especializar sus procesos productivos.
- ✓ Negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

De acuerdo con las anteriores definiciones se puede deducir que, para iniciar, el tipo de consorcio adecuado para el sector del aguacate Hass en Cundinamarca es un Consorcio de Promoción, dado que se trata de productores que necesitan asistencia y capacitación para ir eliminando cuellos de botella en sus procesos productivos. También se hace necesario liderar actividades que conlleven a la búsqueda de beneficios por parte de las entidades del gobierno que apoyan el sector, con el fin no solo de recibir formación si no también financiamiento para la expansión del negocio.

Después de superar los retos que presenten las fincas que deseen adherirse al consorcio de promoción y se realice un diagnostico que determine si los miembros de este se encuentran listos para exportar, lo ideal es hacer una combinación de las actividades de un consorcio de promoción con las actividades correspondientes a un consorcio de operaciones o de ventas, en donde se efectúen exportaciones directas. Para iniciar con esta nueva operación se hace necesario ejecutar un plan de inversión y marketing como punto de partida para visualizar la realidad y las estrategias que se deben tomar para sacar el máximo beneficio económico de sus actividades. Esta última anotación representa un importante apoyo a los productores quienes carecen de conocimientos en términos de inversión y estrategias comerciales puesto que su organización se enfoca en actividades para el cuidado y rendimiento del cultivo.

La figura del consorcio representaría a los productores no solo una herramienta para vender su producto si no también un centro que brinda la asesoría correspondiente para tomar acciones que garanticen el éxito en la comercialización del mismo.

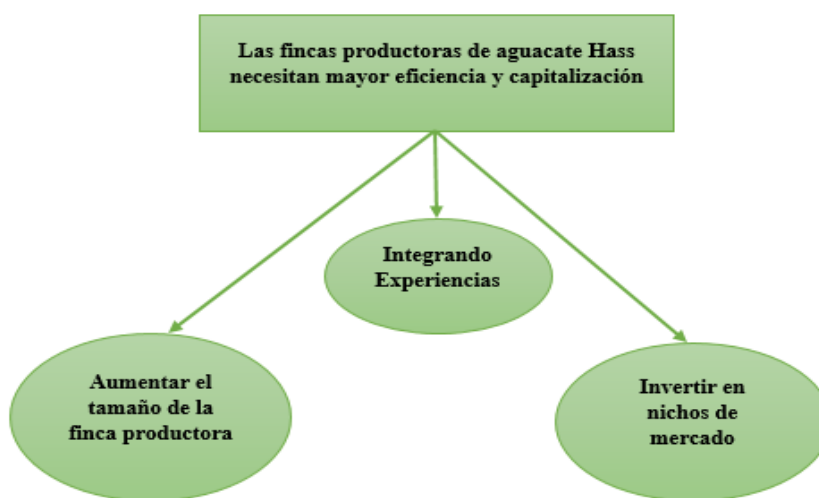
9.2.3.1.4. ¿Cómo Lograr La Internacionalización Del Aguacate Hass Que Se Cultiva En Cundinamarca a través Del Consorcio?

Para que una empresa logre internacionalizarse necesita estrategia, actitud, calidad, diseño, información e innovación. Ahora, para que una pyme logre cumplir con esas características Minervini (2013), plantea dos soluciones que se relacionaran con la internacionalización del sector del aguacate Hass:

- 1) Las fincas productoras deben aumentar su tamaño.
- 2) Las fincas productoras deben invertir en nichos de mercado con inversiones en diseño, innovación tecnológica e inteligencia comercial.

En realidad, resulta muy difícil que una sola finca en Cundinamarca por si sola logre las anteriores soluciones, es en este punto donde resulta importante agruparse con otras fincas productoras para unir esfuerzos conformando una gran organización productora de aguacate Hass, en donde cada una conserva tu tamaño original y autonomía. Continuando con los importantes aportes de Minervini (2013), y la búsqueda por encontrar soluciones para la internacionalización de la pyme, este autor además de las soluciones que se mencionan anteriormente, resalta como eje central la importancia de integrar la experiencia de los miembros del consorcio tal y como se observa en la **Gráfica 6** en donde se establece una relación con el sector objeto de esta investigación.

Gráfica 6 Integrando Las Experiencias de Los Productores de Aguacate Hass



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de Minervini (2013) Consorcios de Exportación: Cómo no hacerlo.

9.2.3.1.5. Modelo para desarrollar el consorcio

En el camino de desarrollar un consorcio de exportación para el aguacate Hass cultivado en el departamento de Cundinamarca es importante seguir una serie de pasos que aseguren el éxito,

partiendo de esta idea se han encontrado una serie de aportes teóricos que complementan el tema. Carazo (2009) expone en su libro algunos de estos aportes que se relacionan a continuación:

Para empezar el proceso de internacionalización, Welch y Joinnt (1987) dicen que deben existir ciertas razones que expresen la necesidad de constituirse a través de una red que en este caso es el consorcio. Específicamente se deben dar las siguientes condiciones:

✓ **Un problema en común o debe haber una oportunidad en un mercado exterior:**

Claramente la situación de los productores de aguacate Hass de Cundinamarca cumple con este supuesto, tratándose de pequeños emprendedores que se sienten atraídos con la apertura del mercado estadounidense para su producto pero que no cuentan con el conocimiento ni las herramientas necesarias para conquistar dicho mercado.

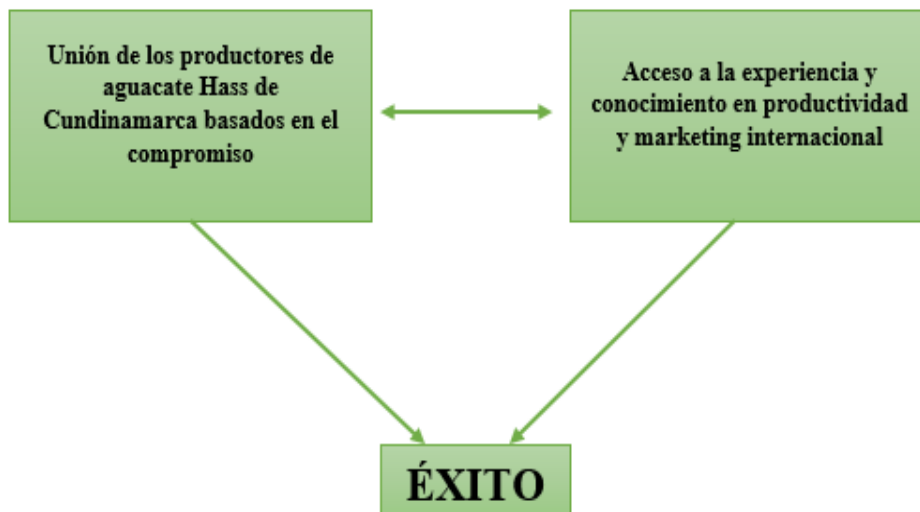
✓ **La preferencia de las empresas por responder juntas a las oportunidades en los mercados internacionales:** Los productores Cundinamarqueses de aguacate Hass son conscientes que hasta hace muy poco empezaron a cultivar este producto y por tal motivo no cuentan con una oferta exportable significativa si hablamos en términos individuales. También reconocen que deben capacitarse y hacer reformas estructurales en sus procesos productivos para cumplir con las condiciones para acceder a mercados internacionales.

✓ **El tipo de producto distribuido por la red debe estar relacionado con las empresas participantes en ésta:** Esta última condición se relaciona satisfactoriamente ya que se trata un grupo de microempresarios del sector agrícola con la intención de exportar aguacate de la variedad Hass, el cual presenta una demanda representativa en mercados internacionales especialmente en Estados Unidos.

9.2.3.1.6. Determinantes de éxito del consorcio

Para alcanzar el éxito en el desarrollo de una red a través de un consorcio, Welch y Joint (1987) presentan el siguiente esquema en la *Grafica 7*.

Gráfica 7 *Determinantes de éxito en el Consorcio de Exportación del aguacate Hass*



Fuente: Elaboración Propia con información de Ghauri et al. (2003, p. 732) citado por Martínez Carazo, 2009. Pyme Estrategia para su internacionalización.

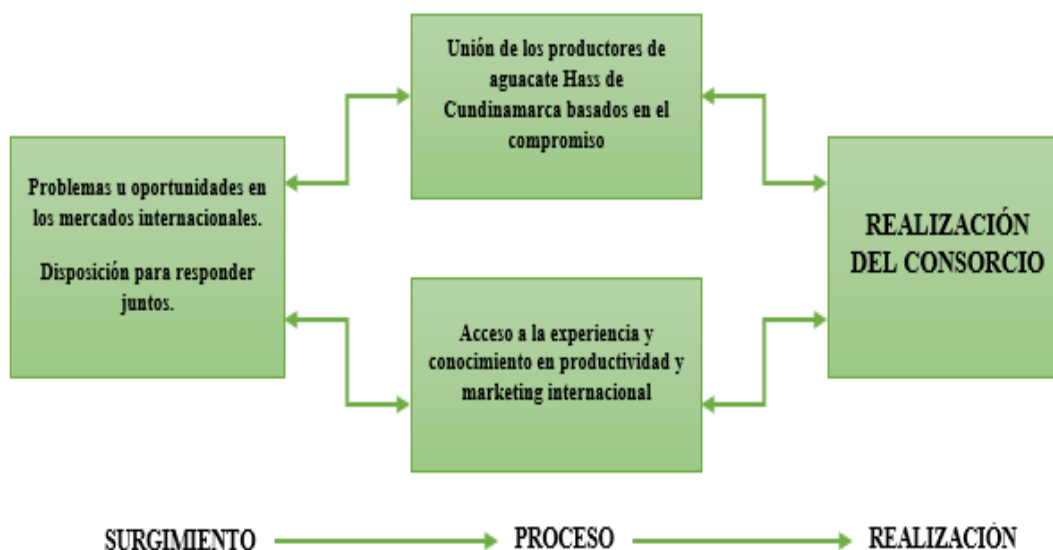
Ubicándonos en el primer cuadrante del esquema en donde se lleva a cabo la *unión de los productores de aguacate Hass de Cundinamarca basados en el compromiso*, este apartado tiene que ver con la conformación del grupo de miembros participantes y su interés por responder satisfactoriamente a las actividades que conlleven a cumplir el objetivo de llegar al mercado internacional.

En el segundo cuadrante se presenta el *acceso a la experiencia y conocimiento en productividad y marketing internacional*, aquí se hace especial énfasis en el trabajo por enfrentar los retos como organización y también en el exterior. Es aquí donde se hace muy

importante empezar a adquirir conocimientos y experiencia para formular estrategias comerciales.

De acuerdo al modelo anterior, Ghauri (2003) complementa el esquema desarrollando tres fases para la evolución de la red:

Gráfica 8 Evolución del consorcio



Fuente: Elaboración Propia con información de Ghauri et al. (2003, p. 732) citado por Martínez Carazo, 2009. Pyme Estrategia para su internacionalización.

La primera fase de este modelo se da a conocer como ***SURGIMIENTO***, es aquí donde se realiza un proceso de sensibilización o motivación a los posibles productores de aguacate hass que conformaran el consorcio.

La segunda fase es el ***PROCESO***, en donde el consorcio de productores ya conformado establece unas estrategias de marketing mix internacional que conllevan a realizar reformas en sus procesos productivos.

La última fase es la **REALIZACIÓN** del consorcio, esta última es la que encamina a sus miembros productores de aguacate hass al éxito con la incorporación en mercados internacionales.

9.2.3.1.7. Características generales de los consorcios de exportación en Colombia

Cabe resaltar que actualmente en Colombia no hay un marco específico que regule la figura de Consorcios de Exportación, por lo tanto, las exportaciones que hace un consorcio se dan a través de un RUT emitido por la DIAN, de esta forma el consorcio puede exportar de manera conjunta por 5 años, con opción de renovación (*Ver Anexo 2: Pregunta realizada a Consorcios de Exportación Colombia*). No obstante el consorcio puede enmarcarse dentro de lo que se denomina "contrato de colaboración empresarial" ya que este es un acuerdo de voluntades destinado a producir derechos y obligaciones (contrato) por medio del cual sus partes buscan mutua ayuda para obtener un fin común (Correa, 2002)

Las características generales para establecer un consorcio de exportación en Colombia son las siguientes:

- ✓ Deben tramitar el RUT (Registro Único Tributario) y obtener el NIT (Número de Identificación Tributaria) para efectos de cumplir con las obligaciones de agentes de retención, conforme al artículo 368 del Estatuto tributario modificado por el Artículo 115 de la ley 488 de 1998, y como responsable del IVA cuando realicen en forma directa actividades gravadas conforme al Artículo 66 de la Ley 488 de 1998.
- ✓ Deben presentar la declaración del IVA en el caso de que desarrollen una actividad gravada con ese impuesto. Conforme al Artículo 66 de la Ley 488 de 1998 los consorcios cuando en forma directa, realizan las actividades gravadas son responsables del IVA y por tanto lo deberán declarar directamente la totalidad del IVA facturado sin tener que

aplicar el procedimiento de distribuir entre los consorciados en valor del IVA facturado a efectos de ser declarados proporcionalmente a prorrata de su participación por cada miembro del consorcio o unión temporal, conforme al Artículo 11 del Decreto 3050 de 1997. Deben expedir factura y efectuar los registros contables que se desprendan de las disposiciones tributarias.

- ✓ Son agentes de retención en la fuente. El artículo 115 de la ley 488 de 1998 modificó el artículo 368 del Estatuto Tributario incluyendo a los consorcios como agentes retenedores del impuesto sobre la renta por lo cual requieren de la obtención del NIT para el cumplimiento de las obligaciones a su cargo.
- ✓ No tienen personería jurídica. Los consorcios no se inscriben en el Registro Mercantil que llevan las cámaras de comercio, pues no forman una persona jurídica. El consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, porque al no estar constituida con todos los requisitos legales, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados (C. Co. artículo 98). Por similares razones tampoco es una sociedad irregular (C. Co. artículo. 500). Tampoco es una sociedad de hecho en definición legal, y por esta misma razón, carece de personería jurídica (C. Co. artículos. 98 y 499). Ni la ley lo considera cuenta en participación, que, además, carece de personería jurídica (C. Co. artículo. 509).
- ✓ La vigencia del Consorcio es la misma que la del contrato del proyecto que van a desarrollar. La conformación de los consorcios, normalmente se establece por el mismo término de vigencia del contrato para cuyo desarrollo han sido creados; sin embargo, el consorcio no tiene límite de temporalidad, será la voluntad de sus miembros o razones ajenas al consorcio los que decidan la extinción del mismo; esto le permite al consorcio

celebrar y ejecutar los contratos que sus miembros decidan sin importar la duración de los mismos, en el caso de la unión temporal, teniendo en cuenta que sus términos y extensión puede ser modificado con el consentimiento de la entidad contratante.

- ✓ Deben designar un representante legal.
- ✓ Pueden disponer de recursos comunes para cubrir los gastos que se produzcan por la asociación.

9.2.3.1.7.1.Obligaciones Tributarias

De acuerdo con información de Pro Colombia (2016), los consorcios de exportacion en Colombia presentan las siguientes obligaciones.

RENTA: No son contribuyentes del impuesto sobre la renta. Las partes que la conforman deberán llevar en su propia contabilidad y declarar, de manera independiente, los ingresos, costos y deducciones provenientes de la colaboración, que les corresponda en proporción a su participación en este misma.

CREE: No son sujetos pasivos del CREE.

IVA: Si actúa a nombre propio deberán emitir la factura de esta manera, y posteriormente adjudicarse la parte del impuesto que les corresponda según su porcentaje de participación, si los miembros facturan directa e independientemente de manera separada, los fiscalmente obligados son los miembros por separado y no el consorcio.

RETENCIÓN EN LA FUENTE: son agentes de retención. Las retenciones que se les practiquen por los pagos recibidos de terceros deben hacerse a nombre de los respectivos miembros, quienes serían los sujetos pasivos de la respectiva retención.

9.2.3.1.7.2.Obligaciones Contables

Los Consorcios Sin embargo, el Consejo Técnico de Contaduría Pública considera conveniente que estas asociaciones lleven una contabilidad por diversos motivos, de entre los que destacan los siguientes (Ramirez, 2014):

- Permite obtener información relevante en los procesos de toma de decisiones.
- Facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Aporta datos claros para determinar el porcentaje de participación y beneficios de cada miembro.
- Presenta una visión clara para cada una de las partes participantes en cuanto al patrimonio y los movimientos de ingresos y gastos que se den a lo largo del desarrollo del proyecto.
- En el caso de que surja algún problema, es una herramienta muy útil para el análisis de las distintas cláusulas del contrato y la identificación de responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes implicadas en la asociación.
- Posibilita mantener actualizados los informes relacionados con la actividad del Consorcio de una forma rápida y fácil.

Por último, es conveniente especificar que, como este tipo de asociaciones no son una sociedad comercial, no están obligados a designar un Revisor Fiscal. En el caso de que se opte por contratar uno, sus obligaciones y nombramiento deben figurar el contrato.

9.2.3.1.7.3.Proceso Para Constituir El Consorcio De Exportación

Inscripción en el Registro Único Tributario Ante la DIAN

- 1) Solicitar cita

- 2) Alistar los documentos pertinentes
- 3) Registrarse y diligenciar formulario de inscripción virtualmente
- 4) Radicar documentos para formalizar inscripción
- 5) Solicitar el registro como usuario aduanero

Documentos para registrar el consorcio (Decreto 589 , 2016)

- 1) Fotocopia del documento de identidad del representante legal, con exhibición del original; cuando el trámite se realice a través de apoderado, fotocopia del documento de identidad del apoderado con exhibición del mismo y fotocopia del documento de identidad del poderdante; original del poder especial o copia simple del poder general, junto con la certificación de vigencia del mismo expedida por el notario, cuando el poder general tenga una vigencia mayor de seis (6) meses.
- 2) Fotocopia de documento de constitución del Consorcio, que debe contener por lo menos: nombre del Consorcio.
- 3) miembros que lo conforman, domicilio principal, participación, representante legal y el objeto del Consorcio.
- 4) Fotocopia del acta de adjudicación de la ·licitación o del contrato o del documento que haga sus veces.

Trámite Para Exportar Productos del Consorcio

Unidad Administrativa Especial Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales

- 1) Alistar la documentación y cumplir con los siguientes requisitos

La entidad verificará que el solicitante cumpla con:

- ✓ Estar inscrito en el Registro Único Tributario RUT

- ✓ Poseer mecanismos de firma respaldado con certificado digital para la persona natural o el representante del declarante
- ✓ Tener creada y habilitada la cuenta a través de los servicios informáticos electrónicos

Documentos

- ✓ Autorizaciones previas o vistos buenos: 1 Original(es)

Anotaciones adicionales: Tener autorizaciones previas o vistos buenos cuando el producto a exportar lo requiera a través de la Ventanilla única de comercio exterior www.vuce.gov.co
Cuando los vistos buenos o autorizaciones correspondan a los expedidos por el ICA o Invima, o la entidad que haga sus veces, el declarante estará obligado a presentarlos al momento del embarque de las mercancías y a conservarlos por un período de cinco (5) años contados a partir de la fecha de presentación y aceptación de la Solicitud de Autorización de Embarque

- ✓ Documento que acredite la operación que dio lugar a la exportación: 1 Original(es)
- ✓ En caso que el valor FOB de la exportación supere US 10.000 Dólares.

Anexe:

Mandato Aduanero: 1 Original(es) - En el caso de personas naturales o jurídicas, deberá actuación a través de una Agencia de Aduanas si el valor FOB de la exportación supera US 10.000 Dólares, para los demás casos podrán actuar directamente ante las autoridades aduaneras como declarantes los relacionados en el Artículo 11 del Decreto 2685 de 1999.

2) Iniciar sesión y seguir las instrucciones

- ✓ Solicitar Autorización de Embarque (SAE) a través de los servicios informáticos electrónicos por parte del declarante (exportador o agencia de aduanas)

3) Trasladar e ingresar la mercancía a zona primaria aduanera por parte del exportador

La entidad verificará que el solicitante cumpla con:

- ✓ Elaborar la planilla de traslado de la mercancía a zona primaria aduanera a través de los servicios informáticos electrónicos cuando a ello hubiere lugar, excepto en los casos previstos en el artículo 236-3 de la Resolución 4240 de 2000.
 - ✓ Ingresar la mercancía a zona primaria aduanera y elaborar a través de los Servicios Informáticos Electrónicos el aviso de ingreso de la mercancía objeto de exportación a sus instalaciones, en el mismo momento en que sean recepcionadas por parte del transportador, del responsable de la Zona Primaria Aduanera o del usuario operador de zona franca, cuando a ello hubiere lugar.
 - ✓ Trasladar la mercancía a zona primaria aduanera por parte del exportador o por la persona designada por él.
- 4) Asistir a la diligencia de inspección cuando hubiere lugar

La entidad verificará que el solicitante cumpla con:

- ✓ Verificar la determinación de la práctica de la inspección documental, física o no intrusiva a las mercancías en trámite de exportación o la determinación de autorización de embarque directo como resultado de los criterios técnicos de análisis de riesgo, aplicados por la Autoridad Aduanera. También podrá efectuarse la inspección aduanera por solicitud del declarante con la presentación de la solicitud de autorización de embarque.
- ✓ En caso de que se determine la inspección física, deberá poner la mercancía a disposición de la autoridad aduanera, con el fin de verificar la naturaleza, origen, estado, cantidad, valor y clasificación arancelaria. Será Inspección documental cuando se realice únicamente con base en información contenida en la declaración y en los documentos

soporte. El declarante deberá presentarse el día designado por la autoridad aduanera en el lugar y hora señalados y entregar documentos soportes.

- 5) Recibir la autorización del embarque a través de los servicios informáticos electrónicos.
- ✓ Recibir la autorización del embarque a través de los servicios informáticos electrónicos la cual se podrá determinar en forma automática o como resultado de una inspección cuando el funcionario encuentra conformidad entre lo declarado y lo inspeccionado.
- 6) Certificar el embarque por parte del transportador

La entidad verificará que el solicitante cumpla con:

- ✓ El transportador transmitirá, a través de los servicios informáticos electrónicos MUISCA, la información del manifiesto de carga, relacionando las mercancías según los embarques autorizados por la autoridad aduanera, dentro del término que establecido. Se entenderá que la información del manifiesto de carga y los documentos de transporte han sido entregados, cuando la autoridad aduanera a través del servicio informático electrónico acuse recibo satisfactorio de la misma.
- ✓ Certificación de embarque.
- 7) Presentar y firmar la declaración de exportación definitiva por parte del declarante.
- ✓ Presentar y firmar la declaración de exportación definitiva por parte del declarante

9.2.3.1.8. Proceso Para El Desarrollo Del Consorcio De Exportación Del Aguacate

Hass De Cundinamarca.

Para el desarrollo de un Consorcio de Exportación en Cundinamarca se deben seguir las siguientes etapas:

Gráfica 9 Etapas Para El Desarrollo Del Consorcio



Fuente: Elaboración Propia con información de Federación Onubense de Empresarios, 2016. Estrategias Comerciales Para la Intenacionalización.

Esta investigación proporcionó una aproximación a la primera etapa denominada **Sensibilización**, para esto se realizó el diagnóstico y la identificación de los posibles participantes partiendo de la información proporcionada por las estadísticas oficiales del departamento de Cundinamarca acerca de la producción del aguacate Hass, en la **Tabla 3** se observan los municipios con mayor producción.

9.2.3.1.8.1.Etapa De Sensibilización

Tabla 3 Municipios Con Mayor Producción De Aguacate Hass

MUNICIPIOS CON MAYOR PRODUCCIÓN DE AGUACATE HASS (2016)					
MUNICIPIOS	ÁREA SEMBRADA (HA)	ÁREA COSECHADA (HA)	RENDIMIENTO (TON/HA)	PRODUCCIÓN (TON)	NÚMERO DE FINCAS
Silvania	85	55	20	1.100	95
Venecia	41	26	12	312	40
Fusagasugá	43	31	9	279	30
Bituima	50,5	40,5	5	203	50
Viotá	45	36	5	180	32
San Cayetano	43	38	4,5	171	48
Supatá	20,76	18,81	8,5	160	76
San Bernardo	21	18	8	144	30
Granada	23	13	7	91	10
Caparrapí	33	17	4,5	77	15
San Francisco	19	9	7	63	81
Villeta	13	11	5	55	8
Tibacuy	20	18	3	54	18
TOTAL	457,26	331,31	7,58	2,889	533

Fuente: Elaboración Propia. Información de Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural Oficina Asesora de Planeación Agropecuaria (2016). Estadísticas agropecuarias Vol. 25

Se seleccionaron estratégicamente los municipios de Silvania, Viotá, San Francisco y Tibacuy
(Ver mapa 3).

Mapa 3 Municipios Seleccionados



Fuente: Elaboración Propia. Croquis recuperado de http://d-maps.com/carte.php?num_car=77990&lang=es

Todos los municipios seleccionados cuentan con las condiciones agroambientales aptas para el cultivo del aguacate hass tales como temperatura, humedad relativa, altitud, precipitación, vientos y suelos tal y como se observa en **Tabla 4**.

Tabla 4 Condiciones Agroambientales Para El Cultivo De Aguacate Hass

Temperatura	Entre 18°C y 25°C
Humedad Relativa	Humedad atmosférica baja
Altitud	1800 hasta 2500 m.s.n.m
Precipitación	Entre 1200 y 1600 mm en el año
Vientos	No constantes No superiores a una velocidad de 20 km/h
Suelos	Drenaje interno Profundidad efectiva Texturas livianas Nivel freático superior 1,0 metro Se adapta en suelos arenosos (A) y Francoarcilloarenosos (FArA) Contenido de arcilla no superior al 28%.

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de (DANE, 2016) Cultivo del aguacate Hass (*Persea americana* Mill; *Persea nubigena* var. *Guatemalensis* x *Persea americana* var. *drymifolia*), plagas y enfermedades durante la temporada de lluvias.

El municipio de **Silvania** se destaca por ser el municipio con mayor producción (1.100 Toneladas en el año 2016), este pertenece a la provincia del Sumapaz y tiene una población de 22050 habitantes (Gobernación de Cundinamarca, 2017). **Viotá** recibe un importante apoyo por parte de la Gobernación de Cundinamarca, están en conversaciones con la Umata del municipio para implementar un proyecto en donde se amplíe considerablemente el área sembrada de aguacate hass dadas las bondades de los terrenos y del fruto en el ámbito comercial.

Tibacuy se encuentra localizado en la zona centro-occidente de la Región del Sumapaz, es un municipio agrícola en donde hasta hace muy poco tiempo su producto principal era el café, no obstante, este cultivo se ha venido reemplazando por el aguacate hass. También es de resaltar sus vías de comunicación terrestres para la distribución del producto las cuales se presentan ingreso por el municipio de Silvania, Fusagasugá, Viotá, Nilo y por el municipio de Boquerón en el Tolima (Alcaldía de Tibacuy, 2017).

Por su parte el municipio de **San Francisco**, se destaca, así como los demás por su actividad agrícola y es de resaltar el avance que ha tenido el cultivo de aguacate Hass, otro aspecto importante de este municipio es que posee una de las cuencas hidrográficas más importantes de la región del Gualiva (Alcaldía de San Francisco de Sales, 2017). Por último, se seleccionó el municipio de **Sasaima** en vista de que tiene un amplio conocimiento en cuanto a las actividades económicas que este desempeña por tratarse del lugar de origen de quien elaboró el presente documento, por lo tanto, se puede decir que Sasaima ex

La selección de municipios que se acaba de presentar no excluye a los demás para ser parte del Consorcio de productores de aguacate Hass de Cundinamarca, con esto se pretende brindar la información pertinente para dar inicio a este modelo resaltando sus características con el fin de sensibilizar a los demás productores para que hagan parte de esta iniciativa.

El siguiente paso fue seleccionar las fincas con mayor producción registradas en la Umata de cada territorio.

Tabla 5 Fincas con Mayor Producción de los Municipios Seleccionados

MUNICIPIO	VEREDA	NOMBRE DE LA FINCA
Silvania	Súbia	El Granadillo
Silvania	Súbia	La María
Silvania	San Luis Alto	La Esmeralda
Silvania	San Luis Alto	Normandía
Silvania	Azafranal	Albania
Tibacuy	San José	Santa Rosa
Tibacuy	La Gloria	Delicias
Sasaima	San Bernardo Bajo	(Información Confidencial)
Sasaima	Las Mercedes	Agrícola Balunda
San Francisco	San Antonio Alto	La Patria
San Francisco	San Miguel Alto	Villa Gladis
Viotá	En proceso de selección	Proyecto de siembra en el municipio

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3.1.8.2. Diagnóstico E Identificación De Participantes

Con cada una de las fincas seleccionadas se realizó un acercamiento para hacer un proceso de sensibilización con los productores y hablar acerca de los beneficios de constituir un ***Consortio de Exportación*** (*Ver Anexo 3: Registro de Visitas y llamadas telefónicas*), del mismo modo se llevó a cabo un diagnóstico para evaluar la capacidad exportadora de cada finca y el interés de los agricultores por internacionalizarse (*Ver Anexo 4: Formato Diagnóstico aplicado a los productores*). En la ilustración se observa cómo se desarrolló la etapa de *Sensibilización* para el consorcio.





Gráfica 10 Etapa de Sensibilización



Fuente: Fotos propias tomadas en los municipios de Silvania, Tibacuy y Sasaima.


De acuerdo con la aproximación realizada de manera presencial y por vía telefónica se caracterizó la situación de cada finca de la siguiente manera:

Ilustración 1 Caracterización Finca El Granadillo

EL GRANADILLO	
Municipio: Silvania	No constituida legalmente
 	 
Producción y temporadas de cosecha:	20 ton, 40 anuales (enero, abril, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	6 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Municipios vecinos y corabastos
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	80% aproximadamente.


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca el Granadillo municipio de Silvania

Ilustración 2 Caracterización Finca La María

LA MARÍA	
Municipio: Silvania	No constituida legalmente
   	
Producción y temporadas de cosecha:	20 ton, 40 anuales (enero, abril, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	6 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Municipios vecinos y corabastos
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	80% aproximadamente.


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca La María municipio de Silvania.

Ilustración 3 Caracterización Finca La Esmeralda

LA ESMERALDA	
Municipio: Silvania	No constituida legalmente
	
Producción y temporadas de cosecha:	Aprox 10 ton. enero, abril, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	5 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Intermediarios que llegan a la finca
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	50% aproximadamente.


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca la Esmeralda municipio de Silvania

Ilustración 4 Caracterización Finca Normandía

NORMANDÍA	
Municipio: Silvania	No constituida
	
Producción y temporadas de cosecha:	Junio, agosto y noviembre (5 toneladas)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	Menos de 1 año (es el mayordomo)
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno (pero el dueño realiza exportaciones por medio de una comercializadora internacional)
Forma de distribuir el producto:	Comercializadora internacional de Facatativá
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	70% aproximadamente.





Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Normandía municipio de Silvania.

Ilustración 5 Caracterización Finca Albania

ALBANIA	
Municipio: Silvania	No constituida
	
Producción y temporadas de cosecha:	Junio, agosto y noviembre (5 toneladas)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	Menos de 1 año (es el mayordomo)
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno (pero el dueño realiza exportaciones por medio de una comercializadora internacional)
Forma de distribuir el producto:	Comercializadora internacional de Facatativá
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	80% aproximadamente.





Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Albania municipio de Silvania

Ilustración 6 Caracterización Finca Santa Rosa

SANTA ROSA	
Municipio: Tibacuy	No constituida
    	
Producción y temporadas de cosecha:	Se produce en mayo y diciembre (produce menos de una tonelada)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	5 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Vende a municipios vecinos
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	30% aproximadamente.






Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Santa Rosa municipio de Tibacuy.

Ilustración 7 Caracterización Finca Delicias

DELICIAS	
Municipio: Tibacuy	No constituida
  	
Producción y temporadas de cosecha:	Agosto y septiembre Entre 1 y 2 toneladas
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	5 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno (es ingeniero agrónomo)
Forma de distribuir el producto:	Bogotá (almacenes de cadena)
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	40% aproximadamente.


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Delicias municipio de Tibacuy.

Ilustración 8 Caracterización Finca en Sasaima

FINCA (INFORMACIÓN CONFIDENCIAL)	
Municipio: Sasaima	Constituida Legalmente
    	
Producción y temporadas de cosecha:	Enero, Junio, Octubre, Noviembre y Diciembre
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	10 años
Conocimientos en comercio exterior:	Sí. Cultivo registrado y certificado con Global Gap
Forma de distribuir el producto:	Exportaciones a Europa,
Interés en asociarse:	No.
Interés en exportar:	Sí.
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	100%


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas en el municipio de Sasaima.

Ilustración 9 Caracterización Finca Agrícola Balunda

AGRÍCOLA BALUNDA	
Municipio: Sasaima	No constituida Legalmente
	
Producción y temporadas de cosecha:	2 a 3 toneladas. Enero, Junio, Octubre, Noviembre y Diciembre
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	3 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Corabastos
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	30% aproximadamente.


Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Agrícola Balunda municipio de Sasaima.

Ilustración 10 Caracterización Finca La Patria

LA PATRIA	
Municipio: San Francisco	No Constituida legalmente
	
Producción y temporadas de cosecha:	Marzo, abril, octubre y noviembre (produce menos de una tonelada)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	5 años
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Municipios vecinos y Bogotá
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	40% aproximadamente.

Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca la Patria municipio de San Francisco.

Ilustración 11 Caracterización Finca Villa Gladis

VILLA GLADIS	
Municipio: San Francisco	No Constituida Legalmente
	
Producción y temporadas de cosecha:	Marzo, abril, octubre y noviembre (30 toneladas)
Experiencia con el cultivo de aguacate hass:	2 años (es el mayordomo)
Conocimientos en comercio exterior:	Ninguno
Forma de distribuir el producto:	Bogotá corabastos
Interés en asociarse:	Si
Interés en exportar:	Si
Porcentaje de aguacate hass cultivado en la finca:	80% aproximadamente.

Fuente: Elaboración propia. Fotos tomadas finca Villa Gladis municipio de San Francisco.

9.2.3.1.8.2.1. Diagnóstico General Fincas Estudiadas

De manera general todas las fincas estudiadas se caracterizan por tener una experiencia de máximo 5 años con el cultivo, por tal motivo la producción individual es muy escasa en términos de cumplir con la demanda internacional, tampoco cuentan con algún conocimiento en comercio exterior ya que sus operaciones son nacionales y a través de intermediarios, la distribución del producto se realiza a municipios vecinos y Corabastos en Bogotá. Por otro lado, hay quienes han enviado el aguacate al extranjero, pero de manera indirecta, ya que un intermediario se acerca hasta la finca para comprar el producto y este finalmente se lleva toda la ganancia de la operación internacional y es quien adquiere toda la experiencia en este campo, no obstante, hay un interés evidente en adoptar un tipo asociación a través del cual puedan llegar a ampliar sus mercados y llegar al exterior, sin embargo desean mantener su autonomía manifestando que los resultados con asociaciones anteriores no fueron los esperados.

Otra característica que surge entre las fincas estudiadas es que no se encuentran constituidas legalmente, lo cual representa un obstáculo para la conformación de un consorcio. Dado que para que este se lleve a cabo, la actividad que se quiera desarrollar en común, debe estar propuesta por un grupo de empresas en donde cada una maneja su autonomía, pero se benefician entre sí.

Por último, la finca que se ha titulado como Información Confidencial, no figura como candidato para el consorcio de exportación, lo que se pretende es dar a conocer un ejemplo que evidencie que el aguacate Hass de Cundinamarca tiene un futuro muy alentador y que, así como esta finca ha dado pasos importantes en la comercialización del producto, las demás también pueden hacerlo si implementan las estrategias adecuadas y empiezan a trabajar conjuntamente.

Con esta caracterización realizada no quiere decir que otras fincas no pueden hacer parte del consorcio, antes bien, un consorcio puede tener un gran número de empresas asociadas, no

obstante, con este ejercicio se quiere ilustrar el proceso que se debe seguir para crear este tipo de asociatividad y finalmente constituir un solo consorcio que enmarque todo el departamento de Cundinamarca.

9.2.3.1.8.3. Clasificación Del Consorcio

Dadas las condiciones de las fincas productoras y teniendo en cuenta que los consorcios de exportación se clasifican en consorcios de promoción o de operaciones (ventas), se puede deducir que lo más adecuado es iniciar con actividades de un ***Consortio de Promoción***. Esta alternativa brinda a los agricultores la oportunidad de vencer las problemáticas que enfrentan actualmente a través de capacitaciones y programas de fortalecimiento que contribuyan a dar cumplimiento a la norma para ingresar a Estados Unidos.

9.2.3.1.8.4. Actividades A Realizar Como Consorcio De Promoción

Para iniciar como un consorcio de promoción se proponen las siguientes actividades teniendo en cuenta las necesidades que se evidenciaron con la aplicación del diagnóstico a los productores de aguacate Hass.

Tabla 6 Actividades Para Realizar Como Consorcio De Promoción

✓ Generar una adecuada comunicación
✓ Organización del sitio de Producción
✓ Sensibilización en Buenas Prácticas Agrícolas para obtener la certificación
✓ Impulsar la participación en capacitaciones, eventos y congresos
✓ Registro de los sitios de producción ante el Ica
✓ Establecimiento de marca
✓ Diseño del modelo de negocio
✓ Formulación plan de negocios
✓ Desarrollo de la alianza con Corpohass
✓ Gestionar la asistencia a ferias internacionales y ruedas de negocio
✓ Desarrollo de página web

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.3.1.8.5. Actividades A Realizar Como Consorcio De Operaciones (Ventas)

Después de dar cumplimiento a las actividades del consorcio de promoción se realizará una transición para llevar a cabo actividades correspondientes a un consorcio de operaciones (ventas). En este seguirán vigentes las actividades anteriormente propuestas para capacitar a nuevos participantes que deseen adherirse al consorcio y se considere que aún no están listos para exportar. Dicho esto, se propone llevar a cabo las siguientes actividades.

Tabla 7 Actividades Para Realizar Como Consorcio De Operaciones

✓ Evaluación de la capacidad exportadora
✓ Divulgación de la cultura exportadora
✓ Buscar nuevos mercados
✓ Seleccionar correctamente los socios comerciales
✓ Exportar a varios mercados, principalmente a Estados Unidos
✓ Evaluar alternativas de comercialización
✓ Conocer la legislación del consumidor del país importador
✓ Considerar las diferencias culturales
✓ Trabajar en un segmento de mercado correcto
✓ Establecer precios adecuados

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3.1.9. Estrategia Para El Desarrollo Del Consorcio

Entendiendo que el proceso para internacionalizar el aguacate Hass de Cundinamarca se enfrenta a las barreras presentes en los procesos de comercialización que traen implícitos una serie de normas y requisitos administrativos, sanitarios, logísticos y que además es necesario tener un conocimiento del mercado Internacional, aplicar el modelo de consorcio está orientado a integrar de manera articulada las diferentes fincas productoras de forma tal que se unan esfuerzos para mejorar las condiciones del sector y se complementen estrategias que lleven a cumplir un objetivo en común que en este caso es lograr la internacionalización.

Es así como a partir de un consorcio que reúna los esfuerzos de los diferentes productores de Cundinamarca, a través de un líder que gestione la ayuda de las entidades competentes y que además brinde capacitación constante, sirva como herramienta para atender y orientar de manera oportuna y precisa las necesidades de los productores de la región de Cundinamarca, mediante la implementación de estrategias articuladas que conlleven a un objetivo en común, en este caso el de entrar al mercado estadounidense.

El cultivo de aguacate hass en Cundinamarca empezó a tomar importancia hasta hace muy poco, es por esto que la mayoría de los cultivos que se encuentran son jóvenes en comparación con otras zonas del país. Dicha importancia se ha visto jalonada por el crecimiento en el consumo de este producto gracias a sus propiedades alimenticias y para uso cosmético y estético.

Si bien es cierto, hasta el momento no se ha desarrollado una ventaja competitiva del producto que se traduzca en beneficios para el departamento y en gran medida se debe a que este sector no se encuentra organizado y cuenta con mínimos avances tecnológicos. Por esta razón la comercialización en términos de exportaciones del departamento es deficiente, además de que no se transmite información derivada de la experiencia de cultivos con conocimientos sofisticados.

Una característica del sector del aguacate hass en Cundinamarca, es el trabajo individual en donde no se transfiere conocimiento, es por esto que la producción apta para exportar resulta siendo mínima en manos de unos pocos. Sin embargo, Cundinamarca cuenta con zonas que poseen condiciones óptimas para el desarrollo adecuado del aguacate hass y resulta ser una región propicia para la articulación de una red empresarial, la cual permita aprovechar el potencial económico del sector y sus ventajas comparativas. Con esto se quieren trincar las costumbres de antaño y colaborar con los competidores de la región para que aunando esfuerzos logre devenir en un sector destacado en el país y que además cuente con presencia internacional.

Si se generan estrategias grupales, esto permite a las empresas productoras de aguacate, aumentar su capacidad de negociación con los clientes, disminuir costos de producción, dar cumplimiento conjuntamente a las normas de exportación y obtener un producto de mayor calidad.

Para cumplir con las actividades correspondientes al consorcio se plantea la siguiente estrategia:

Ilustración 12 Estrategia Para La Implementación Del Consorcio De Aguacate Hass De Cundinamarca



Fuente: Elaboración propia.

El Consorcio de Exportación permitirá a los agricultores de aguacate hass exportar su producto principalmente a Estados Unidos de manera directa a un menor costo para cada uno de los participantes, no obstante, esto requiere de un proceso. Las actividades de dicho proceso se encuentran contempladas en el *Anexo 5: Diagrama de Gantt*.

Para empezar, observemos la **Ilustración 12** en la parte izquierda, en este punto se da la conformación del consorcio, realizando actividades de promoción y capacitación y se iniciara el trabajo para dar cumplimiento a la norma contemplada en la regla final (**Ver Anexo 6: Regla Final**) para acceder al mercado estadounidense de la mano de las entidades participantes tales como APHIS, ICA y CORPOHASS.

En este punto también es importante incentivar a los agricultores a constituir legalmente su lugar de producción, no obstante, luego de las visitas realizadas se observó que la principal característica entre los productores es que son pequeños y ejecutar la labor de formalizarse resulta un trabajo algo tedioso. Es por esta razón que se pretende motivar para que se efectúe esta tarea (**Anexo 7: Importancia de Constituirse Legalmente**) a través de pequeñas sociedades entre productores por sectores o municipios y estas a su vez ya constituidas sean las que figuren como miembros activos del consorcio de exportación de Cundinamarca.

Posteriormente, para hacer efectiva la exportación directa a Estados Unidos se plantea la posibilidad de instalar una planta de empaque y selección en donde llegue todo el aguacate que se produce en Cundinamarca, la planta asegurará que el producto sea empacado de la mejor manera y tenga los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional. Esta planta además de tener una capacidad instalada adecuada y un correcto capital humano también podría tener la posibilidad de ofrecer el servicio de empaque a otras empresas que lo requieran (**Anexo 8: Cotizaciones maquinaria requerida para una planta de empaque y selección y funciones**).

Sin embargo, pensar en un proyecto de esta dimensión solo se puede dar en un momento en que haya una producción tipo exportación optima en el departamento, por tal motivo se recomienda que para empezar con las primeras actividades del consorcio se contrate el servicio de maquila (**Ver Anexo 9: Beneficios de contratar servicio de maquila**) a través de la

empacadora de aguacate hass ubicada en el municipio de Armero Guayabal en el Departamento del Tolima. Esta planta fue construida con recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación del Tolima y el municipio de Armero Guayabal para proporcionar las condiciones necesarias de llevar a cabo los procesos de selección, almacenamiento y empaque de aguacate de los productores del Norte del Tolima y de otros departamentos del centro del país como Caldas, Huila y Cundinamarca. Con esta iniciativa el producto ya no tendrá que ser desplazado a departamentos como Antioquia, Valle del Cauca, Risaralda o Caldas, si no que podrá cumplir su proceso de embalaje en un municipio que queda tan solo a tres horas de los productores de Cundinamarca lo cual reduce considerablemente los costos.

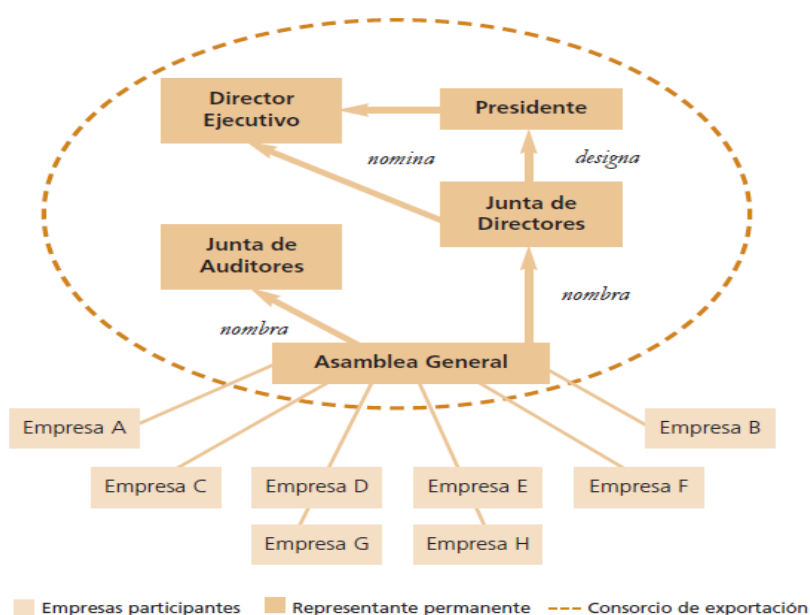
Por último se realizará la exportación directa a Estados Unidos, hacia la empresa J. Ambrogi Foods la cual opera en el Estado de New Jersey distribuyendo especialmente a Pensilvania, , Nueva York, Delaware, Maryland y Virginia a su base de clientes la cual se compone de los mejores restaurantes de la región, cenas de negocios, restaurantes independientes, universidades, colegios, escuelas secundarias, escuelas primarias, hospitales, servicios de catering, restaurantes de cadena, parques de juegos, aeropuertos, clubes de campo, comidas sobre ruedas, casinos y hoteles (J.Ambrogi Foods, s.f.). Esta distribución y conocimiento con la que cuenta J. Ambrogi Foods representa una importante alianza para que Cundi Hass se dé a conocer en el mercado estadounidense y empiece a adquirir experiencia para que posteriormente se pueda incorporar una oficina comercial en ese país.

Este modelo de internacionalización, permitirá que los miembros del consorcio obtengan mayores beneficios económicos, logren una mayor y mejor comercialización del producto. Además, se pretende aprovechar la ventaja climática con la que cuenta el departamento, y así, poder abastecer el mercado de Estados Unidos, en periodos donde la producción nacional y la de

varios países proveedores son mínimas (*Ver Anexo 10: Periodos de Cosecha Proveedores Estados Unidos Vs. Periodos de Cosecha en Cundinamarca*).

9.2.3.1.9.1. Estructura Orgánica Del Consorcio De Exportación

Ilustración 13 Estructura Orgánica



Fuente: Organización De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial (2004) Guía De Los Consorcios De Exportación.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, brinda un panorama acerca de los principales órganos que componen un consorcio de exportación (**Ver Ilustración 13**). La asignación de estas responsabilidades se realiza conjuntamente con todos los miembros del consorcio en donde todos tienen voz y voto.

La Asamblea General se constituye con todos los miembros del consorcio que han cumplido las obligaciones financieras pactadas y cada uno tiene derecho a un solo voto. La asamblea se convoca para celebrar reuniones ordinarias y extraordinarias.

El Presidente del Consorcio es quien convoca y preside la asamblea.

La Junta de Directores es la que administra el consorcio y está constituida por miembros que fueron nombrados en reuniones ordinarias. Esta junta es quien designa al presidente del consorcio.

El Director Ejecutivo promueve y defiende los intereses de todo el consorcio y es quien se encarga de las operaciones cotidianas de la organización se recomienda contratar a esta figura externamente para asegurar la imparcialidad en las decisiones. El Director Ejecutivo debe tener experiencia comercial, experiencia en materia de exportaciones, aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y los sectores en que operan. Dado que el Director Ejecutivo es el principal responsable del éxito del consorcio, es aconsejable que se contrate a un administrador de primera categoría (Organización De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial , 2004).

La Junta de Auditores supervisa la contabilidad del consorcio, pero este es un órgano opcional. En este caso se recomienda encargar externamente este servicio.

9.2.3.1.10. Formas Contractuales Para El Desarrollo Del Consorcio

Para dar cumplimiento a las actividades del consorcio, las voluntades de sus miembros y colaboradores se declaran a través de los siguientes contratos:

1) Contrato de Colaboración empresarial

Los consorcios de exportación son acuerdos que en Colombia se conocen como *Contratos de Colaboración Empresarial*. Esta clase de acuerdos tiene como finalidad aunar esfuerzos entre dos o más partes que tienen experiencia en determinadas áreas, con el objetivo de alcanzar un fin común (ProColombia & Lloreda - Camacho & Co, 2016).

Este tipo de acuerdo no requiere de la constitución de una persona jurídica entre las partes del contrato, manteniendo su independencia jurídica, por esta razón son considerados como herramientas más flexibles y dinámicas a la hora de establecer un negocio.

2) Contrato Laboral

De acuerdo a la información correspondiente a la estructura orgánica del consorcio, se evidencia la necesidad de contratar una persona externa de los miembros para que desempeñe las labores de **Director Ejecutivo**. Para la prestación de estos servicios se debe llevar a cabo un contrato laboral.

9.2.3.1.11. Registro de Marca

Para iniciar un proyecto como el Consorcio de Aguacate hass de Cundinamarca, es fundamental realizar el correspondiente registro de marca, la selección de esta se deriva de un proceso que conlleva tiempo para encontrar una que se adapte a lo que estamos ofreciendo y al consumidor al que queremos llegar. El registro de la marca trae consigo una serie de beneficios para el consorcio tales como:

- ✓ La marca sirve al consorcio para desarrollar su estrategia de competitividad y forjar su identidad empresarial
- ✓ Es un mecanismo de información para el consumidor
- ✓ Se configura como una herramienta de competencia
- ✓ Es una adecuada herramienta de publicidad
- ✓ Es un atractivo que prevalece y avanza con el tiempo

Teniendo en cuenta lo anterior se propone la siguiente marca para el consorcio de aguacate Hass de Cundinamarca (**Ver Ilustración 14**), con el objetivo de ejemplificar el proceso para el registro de la misma ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Ilustración 14 Marca Propuesta Para El Consorcio De Aguacate Hass De Cundinamarca



Fuente: Elaboración propia

Para el registro de marca del consorcio de Exportación el cual no está considerado como una persona jurídica, no existe requisito adicional, el procedimiento es el mismo que debe seguir cualquier organización ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Para tal efecto se debe tener en cuenta la siguiente información:

- a. El primer paso es consultar la clasificación internacional de NIZA para clasificar la marca de acuerdo a la actividad o al producto que dicha marca va a representar.

Cundi Hass se encuentra clasificado en **CLASE 31** definida de la siguiente manera:

Clase 31: Productos agrícolas, acuícolas, hortícolas y forestales en bruto y sin procesar; granos y semillas en bruto o sin procesar; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas, hierbas aromáticas frescas; plantas y flores naturales; bulbos, plantones y semillas para plantar; animales vivos; productos alimenticios y bebidas para animales; malta. (Superintendencia de Industria y Comercio , 2017)

- b. Posteriormente se debe realizar la consulta de antecedentes marcarios para validar que no existan marcas iguales o similares a la que se desea registrar.

En este caso Cundi Hass

- c. Una vez realizada la consulta de antecedentes marcarios, se debe proceder con la solicitud de registro de marca, diligenciar el formulario PI01 F01 Registro de marcas y lemas comerciales que se encuentra en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio y anexar imagen de la marca en una dimensión de 8cm x 8cm.

Cundi Hass realizará esta solicitud cuando el consorcio se encuentre establecido.

- d. Una vez realizado el paso anterior, se debe realizar el pago correspondiente a través de la plataforma de pagos virtuales.

9.2.3.1.12. Obligaciones Aduaneras y Cambiarias para los consorcios

9.2.3.1.12.1. Obligaciones Aduaneras

El decreto 390 del 7 de marzo del 2016 el cual establece la regulación aduanera, en su artículo 220 reglamenta las relaciones jurídicas que se establecen entre la Administración Aduanera y los Consorcios y Uniones Temporales. La definición de dicho artículo se relaciona a continuación:

Artículo 220. Consorcios y Uniones Temporales. Cuando los documentos de transporte y demás documentos soporten de la operación de comercio exterior se consignen, endosen o expidan, según corresponda, a nombre de un Consorcio o Unión Temporal, las operaciones de importación, exportación o tránsito aduanero, deberán adelantarse utilizando el Número de Identificación Tributaria, NIT, asignado a los mismos por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el efecto.

Las actuaciones que se surtan ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales deberán ser suscritas por el Administrador designado por el Consorcio o la Unión Temporal para representarlo ante la entidad contratante.

La responsabilidad por el incumplimiento de la obligación aduanera recaerá sobre las personas jurídicas y/o naturales individualmente consideradas que conformen el Consorcio o la Unión Temporal, a prorrata de su participación en el Consorcio o en la Unión Temporal, sin perjuicio de la responsabilidad de los declarantes por las obligaciones que se deriven por su intervención, cuando se actúe a través de las Agencias de Aduanas.

Las operaciones que se realicen por parte del Consorcio o Unión Temporal, en desarrollo de lo previsto en el presente Decreto, deberán ampararse con una garantía global constituida antes de la presentación de las Declaraciones Aduaneras de importación, exportación o tránsito

aduanero. El término y monto de la misma serán fijados por resolución de carácter general de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

9.2.3.1.12.2. Aspectos Cambiarios Relativos a los Consorcios

De acuerdo con información del Banco de la Republica en su Circular Reglamentaria Externa – DCIN – 83, se regulan los siguientes aspectos cambiarios relativos a las operaciones de comercio exterior que realicen los consorcios:

Punto 5 del numeral 1.3 del Capítulo 1 - Declaraciones de cambio de las operaciones de comercio exterior:

Para las operaciones de comercio exterior que se realicen a nombre de los consorcios o uniones temporales, conforme a las normas aduaneras que lo permitan, no se requerirá que coincidan los importadores o exportadores que se relacionen en la información de los datos mínimos para la canalización de las operaciones de cambio (persona natural o jurídica partícipe), con la unión temporal o el consorcio que se relacione en los documentos aduaneros.

Nota: Es del caso aclarar que incluso las operaciones de comercio exterior a las que se refiere este punto, no pueden ser canalizadas por las uniones temporales y los consorcios, por cuanto como lo señala el numeral 10.1. de la misma Circular, no se consideran residentes por no reunir las condiciones del artículo 2 del Decreto 1735 de 1993. La canalización de sus operaciones de cambio y en consecuencia la presentación de la declaración de cambio respectiva, debe efectuarse a nombre de uno de sus integrantes, en la forma indicada en el punto 1 de esta comunicación.

Numeral 10.1 del Capítulo 10 - Residentes y no residentes

Los consorcios, las uniones temporales y las sociedades de hecho, para efectos del régimen cambiario, no se consideran como residentes, por cuanto no reúnen las condiciones previstas en el artículo 2.17.1.2 del Decreto 1068 de 2015.

Las organizaciones mencionadas no podrán efectuar operaciones de cambio, ni registrar cuentas de compensación. Cualquier operación de cambio que realicen debe figurar a nombre de cada uno de sus integrantes. Para efectos de los registros y la transmisión de la información correspondiente al Banco de la República se deberá colocar el nombre de los partícipes y su NIT, explicando entre paréntesis que se trata de un consorcio, unión temporal o sociedad de hecho, indicando adicionalmente el nuevo NIT asignado en el registro tributario.

CAPITULO II

TENDENCIAS Y HÁBITOS DE CONSUMO DEL AGUACATE HASS EN ESTADOS UNIDOS

1. Características Del Consumidor Estadounidense

De acuerdo con información de Pro Colombia el consumidor estadounidense presenta las siguientes características (ProColombia, 2016).

El bienestar sigue siendo un factor clave para el consumidor estadounidense, la tendencia implica que las personas son más conscientes en llevar una vida saludable, prefiriendo productos libres de grasas transgénicas y que no contengan aditivos químicos. El consumidor está dispuesto a probar productos novedosos, es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Los productos que sean novedosos, eco amigables, funcionales y orgánicos, son valorados por su calidad y no por su precio

- Los consumidores están dispuestos a probar diferentes sabores de comidas étnicas o de otras partes del mundo buscando la posibilidad de tener mayor variedad a la hora de elegir un alimento y de comer saludable.
- Los consumidores muestran cada día más interés en saber el origen del producto, su ciclo de vida, características y sus actividades que soporten causas morales y sociales alrededor del mundo.
- Cada día los consumidores estadounidenses buscan soluciones rápidas, el 40% de consumidores de alimentos nutritivos lo hacen porque son fáciles de consumir en cualquier lugar. En este sentido, las ventas por internet y las aplicaciones móviles ocupan

un lugar fundamental en la instantaneidad del consumo. Al buscar métodos digitales que agilicen los procesos diarios, mantener los sitios web según las exigencias del mercado se hace indispensable.

- Después de la crisis vivida en el año 2008 los americanos se consideran personas más conscientes y con menos tendencia a tener deudas, además, los americanos invierten en productos que les permitirá vivir una mejor vida cuando envejezcan, por esto invierten en productos cosméticos anti edad, en productos como vitaminas, minerales u otros suplementos que les permitan compensar los hábitos alimenticios, asimismo se preocupan más actualmente por incluir en sus dietas frutas y vegetales que les permitan mejorar estos hábitos.

Estas características del consumidor estadounidense que se acaban de mencionar, se relacionan directamente con las bondades del aguacate de la variedad Hass las cuales se darán a conocer a lo largo de este capítulo. Este es uno de los frutos que más se está sembrando en diferentes lugares del mundo gracias a su demanda significativa y a sus características internas y externas que facilitan su proceso de exportación a otros mercados. En nuestro país se adapta en altitudes entre los 1600 y los 2100 m.s.n.m. (Vélez, 2011). Su principal atractivo son sus propiedades nutricionales y su tamaño, el cual es equivalente a una porción individual evitando así desechos y pérdida de sus cualidades.

A este fruto se le atribuyen del mismo modo usos industriales de tipo cosmético y farmacéutico para la elaboración de productos para el cuidado de la piel y el cabello. Con la cascara y semilla es posible desarrollar fungicidas y por su alto contenido de grasas en este fruto, es posible obtener aceite no solo de uso cosmético si no también gastronómico (Montealegre,

2014). Como se puede observar sus usos son muy variados lo que genera conjuntamente una importante demanda y múltiples oportunidades de negocio por emplear.

El consumidor estadounidense, objeto de esta investigación, ve el aguacate como un producto apetecible en su cocina y le da un grado superior de importancia a la relación de la calidad y el precio. El mayor consumo se presenta en la costa pacífica, en donde están ubicadas las colonias latinas quienes acostumbran a usar aguacate en las recetas autóctonas de sus países de origen. Los importadores son muy cuidadosos y demandan que el producto esté libre de plagas. La variedad preferida es el aguacate hass. (Pro Colombia , 2016).

2. Propiedades Nutricionales Del Aguacate Hass

Ilustración 15 Propiedades del Aguacate



Fuente: Herrera, Diego. (2015). Nutrición y Salud YG. Recuperado de: <http://nutricionysaludyg.com/nutricion/aguacate-beneficios-propiedades/>

Este fruto es muy reconocido no solo por su apetecible sabor, sino también por sus propiedades nutricionales, especialmente por su alto contenido de grasas buenas las cuales pueden reemplazar las grasas saturadas que tanto daño ocasionan al corazón y generan

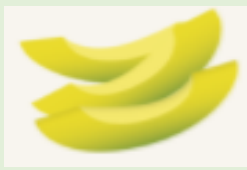



sobrepeso, condición sobre todo muy común en Estados Unidos. Por tal razón en ese país se establecen unas *Directrices Dietéticas* en donde recomiendan hacer esta clase de cambios en los hábitos alimenticios consumiendo frutas y vegetales que contribuyan a controlar el peso, el colesterol y la presión arterial.

El aguacate Hass cumple con esta naturaleza, siendo un alimento que aporta vitaminas y minerales con un valor calórico bajo el cual como parte de una dieta contribuye al equilibrio en el consumo de calorías. “Un tercio de un aguacate mediano (50g) tiene 80 calorías y aporta casi 20 vitaminas y minerales, lo que lo convierte en una opción de alta densidad nutricional”.

Si se trata de una dieta especial, el aguacate es libre de gluten, apto para veganos. También puede utilizarse como sustituto de los lácteos para personas intolerantes a la lactosa y no están incluidos en el índice glucémico, son libres de azúcar por porción de 50g.

2.1.Tabla Nutricional Del Aguacate Hass

Tabla 8 Datos Nutricionales del Aguacate Hass

TABLA DE DATOS NUTRICIONALES					
					
Aguacate Fresco (5 oz. Tamaño mediano)	1 porción de aguacate Aprox. 1/3 de aguacate (50g)	% Valor Diario	0.75 porciones Aprox 1/4 de aguacate 1.25 oz. (37.5g)	1.5 porciones Aprox 1/2 aguacate 2.5 oz. (75g)	3 porciones Aprox 1 aguacate entero 5 oz. (150g)
Calorías	80		60	130	250
Grasas Totales (g)	8	10% VD	6	12	23

Grasas Saturadas (g)	1	5% VD	1	1.5	3
Grasas Trans (g)	0		0	0	0
Grasas Poliinsaturadas (g)	1		0.5	1.5	3
Grasas Monoinsaturadas (g)	5		3.5	7	15
Colesterol (mg)	0	0% VD	0	0	0
Sodio (mg)	0	0% VD	0	5	10
Potasio (mg)	250	6%	190	380	760
Total Carbohidratos (g)	4	1%	3	6	13
Fibra Dietética (g)	3	11%	3	5	10
Azúcares Totales (g)	0		0	0	0
Azúcares Añadidos	0	0% VD	0	0	0
Proteínas (g)	1		1	1	3
VITAMINAS					
Folato (mcg)	45	10% VD	35	65	135
Niacina (mg)	1	6% VD	0.7	1.4	2.9
Ácido Pantoténico (mg)	0.7	15% VD	0.5	1.1	2.2
Riboflavina (mg)	0.1	8% VD	0.1	0.1	0.2
Vitamina A (mcg)	0	0% VD	0	10	10
Vitamina B6 (mg)	0.1	6% VD	0.1	0.2	0.4
Vitamina C (mg)	4	4% VD	3	7	13
Vitamina E (mg)	1	6% VD	0.7	1.5	4.4
MINERALES					
Calcio (mg)	10	0% VD	10	10	20
Cobre (mg)	0.1	10% VD	0.1	0.1	0.3
Hierro (mg)	0.3	2% VD	0.2	0.5	0.9
Magnesio (mg)	15	4% VD	10	20	45

Manganeso (mg)	0.1	4% VD	0.1	0.1	0.2
Fósforo (mg)	30	2% VD	20	40	80
Zinc (mg)	0.3	2% VD	0.3	0.5	1

Fuente: National Nutrient Database for Standart Reference. (2016). Datos y Etiqueta Nutricional del Aguacate Hass. Recuperado de <https://loveonetoday.com/nutrition/avocado-nutrition-facts-label/>

Los aguacates permiten que el organismo absorba más nutrientes liposolubles, como alfa, betacaroteno y luteína. Los carotenos alfa y beta pueden formar vitamina A en el organismo, una vitamina fundamental para el crecimiento, la reproducción y la buena vista. Los aguacates aportan casi 20 vitamina, minerales y Fito nutrientes, incluyendo 6% del Valor Diario recomendado de vitamina E, 4% de vitamina C, 10% de folato, 11% de fibra, 2% de hierro, 6% de potasio y 136 microgramos de luteína por porción de 50g (Love One Today , 2016).

3. Beneficios Para La Salud

El consumo de aguacate Hass, aporta un gran número de beneficios al cuidado de la salud, muchos de ellos se ven reflejados en ámbitos tales como:

- a) Alimento para madres en embarazo, bebés y niños.
- b) Salud de los ojos.
- c) Cuerpo activo.
- d) Diabetes.
- e) Salud del corazón.
- f) Control del peso.

A continuación, se explica cómo impacta el consumo de aguacate en cada uno de estos ámbitos de acuerdo con las investigaciones de Love One Today:

3.1. Alimento para madres en embarazo, bebés y

niños:

Los aguacates están incluidos en la lista de frutas recomendadas por la USDA como una de las mejores fuentes de nutrientes necesarios durante el embarazo o el amamantamiento. Una porción de aguacate de 50g contiene 6% de los valores diarios de vitamina E y potasio y 2% del valor diario recomendado de hierro.

- ✓ Las grasas buenas que contiene el aguacate contribuyen al desarrollo normal del sistema nervioso central y el cerebro
- ✓ Durante el embarazo es importante consumir hierro, un mineral fundamental para la formación de los glóbulos rojos. Del mismo modo también resulta conveniente ingerir ácido fólico ya que este distribuye correctamente el hierro y previene los defectos del tubo neural en el feto, así como diversas complicaciones del embarazo. Cada porción de 50g de aguacate contiene 2 % del valor diario recomendado de hierro y 10% del valor diario de ácido fólico.
- ✓ Para llevar una adecuada dieta nutricional durante este proceso el aguacate resulta ser un buen aliado favoreciendo la absorción de nutrientes.

Es importante incorporar frutas y verdura en la alimentación de los niños desde sus qué son bebés, la consistencia suave del aguacate hass es una característica para que este sea una de sus primeras comidas y así ir creando hábitos de alimentación saludable que perduren hasta su edad

Ilustración 16 Mujer en Embarazo Alimentándose con Aguacate



Fuente: Relaxnews. (2016). La deficiencia de vitamina B12 en el embarazo podría aumentar el riesgo de diabetes tipo 2 para los niños. Recuperado de <https://www.ctvnews.ca/health/vitamin-b12-deficiency-in-pregnancy-could-raise-type-2-diabetes-risk-for-children-study->

adulta. Los aguacates hass le agregan color y textura cremosa a las comidas de los niños haciéndolas más divertidas para su consumo generando una adecuada alimentación basada en la absorción de nutrientes.

Los aguacates Hass se presentan como un snack adecuado para los niños el cual se puede consumir en puré o en sólido, además de que tiene el tamaño adecuado para que los pequeños lo sujeten. Otra característica importante es que con rodajas de aguacate se puede aliviar la salida de los primeros dientes en los bebés.

3.2.Salud de los ojos:

Ilustración 17 Ojos Saludables



Fuente: Beliefnet. Recuperado de <http://www.beliefnet.com/espanol/como-aclarar-los-ojos-de-manera-natural.aspx>

Como se ha venido mencionando en este apartado acerca de las propiedades del aguacate, se ha descrito que este contiene Luteína. La luteína es un antioxidante natural que preserva la salud ocular a medida que aguacate contiene 136 microgramos de luteína.

3.3.Cuerpo activo:

Para quienes llevan un estilo de vida saludable que incluye no solo alimentarse adecuadamente si no que es la combinación con una ardua rutina de deporte, consumir aguacate puede aportar importantes beneficios en especial cuando el cuerpo suda y pierde electrolitos tale

Ilustración 18 Estilo de Vida Sano



Fuente: Sportadictos. (2014). ¿Qué picar antes o después del ejercicio?. Recuperado de <https://sportadictos.com/2014/03/picar-antes-ejercicio>

como el potasio y debe recuperarlos. Una porción de aguacate de 50g contiene 250 mg de potasio el cual ayuda a desarrollar los músculos y sintetizar y utilizar los carbohidratos. También representan una buena fuente de fibra que agrega volumen a la dieta aumentando la saciedad y solo tiene 80 calorías por porción.

3.4.Diabetes:

Ilustración 19 El Aguacate en el Cuidado de la Diabetes



Fuente: Dremstime. (2016). Glucometer.
Recuperado de <https://es.dreamstime.com/foto-de-archivo-metro-y-recipientemente-bocadillos-de-la-glucosa-con-la-goma-del-aguacate-de-la-diabetes-de-la-comida-sana-y-de-la-nutrici%C3%B3n-image68277962>

Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 7% de la población estadounidense padece diabetes. Sin embargo, se puede prevenir y es posible controlarla a través de tratamientos médicos y un estilo de vida saludable.

Parte del tratamiento para la diabetes incluye una adecuada dieta, sin embargo,

no existe una dieta general para todas las personas que padecen diabetes ya que todos los organismos son diferentes tal y como lo indica la Asociación Americana de Diabetes. La alimentación que lleve el paciente debe contribuir a que logre los objetivos de glucosa en la sangre, colesterol, niveles de triglicéridos, presión arterial y control de peso.

Un aguacate Hass tiene un bajo contenido en hidratos de carbono y azúcar y este puede ayudar a controlar los picos de azúcar en la sangre. La *American Diabetes Association (ADA)* incentiva a las personas que padecen de diabetes a incluir aguacate en su dieta debido a sus grasas saludables.

3.5.Salud del corazón.

En Estados Unidos las enfermedades del corazón son la principal causa de muerte, es por eso que la Asociación Americana del Corazón recomienda una dieta baja en grasas saturadas (menos de 7% de energía), grasas trans (menos de 1% de energía), colesterol (menos de 300 mg por día) y sodio. Los aguacates cumplen con estas directrices ya que contienen naturalmente grasas buenas, es libre de colesterol y sodio, su consumo reduce las grasas saturadas de la dieta reemplazando los alimentos que si las contienen. Los aguacates son el único fruto que contiene grasas buenas (mono insaturado), las cuales, según la Asociación Americana del Corazón, son capaces de bajar los niveles de colesterol malo.

Ilustración 20 El Aguacate, un Alimento Adecuado Para Cuidar el Corazón



Fuente: Mejor con Salud. (2015). Aguacates, fuente natural de antioxidantes para tu corazón. Recuperado de <https://mejorconsalud.com/aguacates-fuente-natural-antioxidantes-corazon/>

3.6.Control de Peso:

Ilustración 21 Control de Peso



Fuente: La Bio Guia. (2015). Recuperado de <http://www.labioguia.com/notas/conoce-la-relacion-entre-las-hormonas-y-el-control-del-peso>

En la búsqueda por bajar unos kilos de más el aguacate puede ser de gran ayuda si se incluye en la dieta. Para lograr este objetivo lo ideal es ingerir menos calorías de las que el cuerpo quema, el aguacate Hass contiene 80 calorías por porción, lo que quiere decir que es una cantidad baja y puede reemplazar otros alimentos que poseen mayores niveles calóricos, adicionalmente es buena fuente de vitaminas, minerales y Fito nutrientes.

Esta fruta de origen californiano, se caracteriza por tener menos azúcar por porción que cualquier otra fruta fresca lo que favorece una dieta balanceada y su textura cremosa hace que sea más sencillo comer saludablemente.

4. ¿En dónde compran aguacate Hass los estadounidenses?

El aguacate Hass es una fruta que se cultiva en todo el mundo, por tal motivo se pueden encontrar durante todo el año en Estados Unidos en supermercados o mercados de agricultores disponibles cuando se necesiten.

4.1.Precio

El precio de los aguacates se establece por diferentes factores en Estados Unidos, alrededor de los días festivos, los minoristas enfrentan una demanda que hace que los precios del aguacate fluctúen. En otros momentos del año, los cambios en los precios pueden ser el resultado de la inflación, el aumento en los costos de crecimiento o los suministros de cultivos que no satisfacen la gran demanda. La imprevisibilidad del clima también influye en el precio del aguacate.

4.2.Indicaciones para comprar aguacate Hass

Los aguacates se pueden encontrar en diferentes calibres o tamaños se aconseja en la mayoría de los casos comprar el fruto en verde y que el proceso de maduración se realice en casa. Sin

embargo, esta elección es libre para el consumidor y varía por completo de acuerdo a sus necesidades.

La decisión de compra siempre se inclinará por escoger el mejor aguacate y para saberlo, es importante tener claridad en que el aguacate Hass no se madura en el árbol, este fruto tiene una característica especial y es que su cascara cambia de color de verde a un morado muy oscuro cuando está maduro. No obstante, la madurez no la determina totalmente el color oscuro, para esto es necesario presionar muy suavemente y si cede a esta presión quiere decir que está listo para consumirse.

Ilustración 22 Etapas de Maduración del Aguacate Hass



Fuente: Love One Today.

De acuerdo con la **Ilustración 22**, Love One Today indica las siguientes recomendaciones para seleccionar el aguacate adecuado.

Para empezar, es importante observar el color del fruto, en la **Ilustración 22** se observa cómo cambia el color de verde a morado oscuro casi negro. Cuando está de color verde, el aguacate está *duro* aun sin madurar y la duración aproximada para llegar a este punto es de 4 a 5 días, cuando está en *Firme* su color se ha tornado un poco más oscuro, empieza a tener algunos rasgos

morados que dan indicios de que este está casi maduro y que su proceso culminara en 1 o 2 días. El aguacate estará *maduro* cuando su color sea totalmente morado oscuro, en este punto se considera que el aguacate está listo para consumir, no obstante, es necesario colocar el fruto en la palma de la mano y presionar suavemente para asegurarse de que esta ceda un poco e indique que evidentemente ya se puede consumir, pero si por el contrario este no cede y se siente duro, indica que aún faltan unos días para que esté listo.

Por último, el color negro y la textura demasiado blanda casi aguada, indica que el aguacate ya está *pasado*. En este punto no se debe consumir.

Para almacenar aguacates frescos que se encuentren de color verde, este puede tardar entre cuatro y cinco días en madurar a temperatura ambiente (aproximadamente 65-75°F; evita la luz del sol directa). Si por el contrario el fruto ya está maduro y aún no ha sido cortado este puede almacenarse en el refrigerador por dos o tres días.

Si el aguacate ya ha sido cortado y desea almacenar una parte, es posible almacenarse agregando jugo de limón, jugo de naranja, jugo de lima, vinagre, tomate o cebolla, adicionalmente de debe cubrir ya sea con un plástico o guardándolo en un recipiente que limite su exposición al aire. Con este procedimiento se está evitando la oxidación del fruto, la cual es responsable del tono marrón que empieza a adquirir el aguacate después de cortado.

5. Formas De Consumo Del Aguacate En Estados Unidos

Los aguacates están incluidos en la Base de Datos de Nutrición y Frutas de la Fundación de Producción para una Mejor Salud y su iniciativa de salud Fruits & Veggies-More Matters[®]. Por tratarse de una fruta con un sabor exquisito y llena de beneficios para la salud, los estadounidenses lo hacen parte de su alimentación de diferentes formas, la más famosa es el

guacamole que es consumido no solo como acompañante en asados sino también como dip con chips y galletas, lo consumen en ensalada, sopa, sándwich, como parte del desayuno en omelet o batidos.

Ilustración 23 Formas de Consumo del Aguacate Hass en Estados Unidos



Fuente: Love One Today

En Estados Unidos, Love One Today proporciona a través de su página web una serie de recetas con aguacate para incentivar su consumo en la población. Estas recetas son certificadas por la Asociación Americana del Corazón.

Logotipo Asociación Americana del Corazón



Fuente: American Heart Association

Algunas de las recetas certificadas son las siguientes:

Ilustración 24 Recetas Certificadas por la Asociación Americana del Corazón

**Tazón de
Aguacate y Poke**



**Barras de Energía de
Chocolate con Aguacate**



**Paleta Helada de
Aguacate y Plátano**



**Ensalada de Fruta
Fresca, Aderezo Cítrico**



**Ensalada Fácil de
Repollo y Aderezo de**



**Mini Fritadas con Chile y
Aguacate**



**Torta de Pavo con Salsa
Picante de Aguacate**



**Pechugas Asadas de
Pollo con Salsa Chimichurri
de Aguacate Fresco**



**Sopa Cremosa de
Camote y Aguacate**



Fuente: Love One Today

La información que se acaba de dar a conocer, es suministrada por el Hass Avocado Board a través de su marca Love One Today, en donde pretenden incentivar el consumo de aguacate Hass en los estadounidenses y dado que el objeto de esta investigación es llegar a este consumidor

específicamente, es importante conocer de qué manera se incentiva su consumo en ese país y que beneficios se le otorgan al producto.

6. Junta Del Aguacate Hass

Estados Unidos cuenta con una junta del aguacate Hass (HAB, Hass Avocado Board), la cual se estableció en el año 2002 con el fin de promover el consumo de aguacate Hass en este país. La junta posee miembros representantes de los productores nacionales e importadores, Estados Unidos importa aguacate Hass desde México, Chile, Perú, República Dominicana y Nueva Zelanda. La junta dirige programas de promoción, investigación e información del producto para el consumidor bajo la supervisión del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

En el año 2002 después de la aprobación del NAFTA ingresa MÉXICO al mercado, los productores de california eran quienes tenían el mercado dominante de aguacate Hass en los estados unidos, entonces ellos sentían el riesgo y toman la decisión de establecer una regulación que por cada libra exportada de aguacate Hass a los estados unidos se recolectaran 5 centavos de los cuales 3 irían a un grupo que se llama el Hass Avocado Board de los estados unidos donde hacen parte California y México y hoy en día otras representaciones de otros países. Los 2 centavos sobrantes irían dirigidos directamente al *comission* del país para hacer investigación de mercados.

Ilustración 25 Logotipo Junta del Aguacate Hass en Estados Unidos



Fuente: Hass Avocado Board

6.1.Love One Today

Ilustración 26 Logotipo "Love One Today"



Fuente: Love One Today.

El Hass Avocado Board, en su tarea por promover el consumo de aguacate Hass, desarrolló la marca *Love One Today*, este es un programa de alimentación y educación para el bienestar basado en la ciencia desarrollada para alentar a los estadounidenses a incluir aguacates

en sus planes de alimentación saludable todos los días. De esta manera ayudar a aumentar la ingesta de frutas y verduras con un producto delicioso, libre de colesterol y fuente natural de grasas buenas.

El programa *Love One Today* ha sido reconocido por dietistas certificados, otros profesionales de la salud y consumidores centrados en la nutrición. La marca *Love One Today* está disponible sin costo para la industria para su uso en materiales de marketing, empaques, redes sociales y otras comunicaciones.

7. Usos Del Aguacate

Desde antes de la época colonial, se conocían las cualidades tanto nutricionales como medicinales del aguacate, es así como Sánchez Colín et al (2001) citan al Doctor Francisco Hernández, médico e historiador de su Majestad Felipe II rey de España, quien escribió en su obra *Historia de las Plantas de Nueva España (1570-1575)*, acerca de las propiedades benéficas del ahoacaquahuitl (aguacate):

“...También los frutos con calientes agradables al gusto y de calidad nutritiva no del todo malo, sino grasosa, húmeda y contiene huesos blancos con algo de rojizo y sólidos, pesados, lustrosos y divididos en dos partes como las almendras, aunque oblongos y un poco más grandes que huevos de paloma. Tienen estos huesos sabor de almendra amarga y producen, prensados, un aceite semejante al de almendras no solo en el olor, sino también el sabor y en las propiedades. Cura este aceite el salpullido, las cicatrices. Favorece a los disentéricos con alguna astringencia y evita que los cabellos se partan”

Además, se trata de una fruta muy popular y versátil, agrega sabor a prácticamente cualquier platillo y contiene grandes cantidades de vitaminas, minerales y grasas mono insaturadas, las cuales ayudan a prevenir enfermedades (Vega, 2012).

Entonces los aguacates son un alimento perfecto como sustituto natural vegetariano de las proteínas contenidas en carne, huevos, queso y aves de corral.

Las propiedades de los aguacates son muy beneficiosas para la salud ya que contienen ácidos grasos esenciales y proteínas de alta calidad que se digieren fácilmente sin contribuir negativamente en el colesterol.

Hay más de 500 variedades de aguacate por su cultivo y adaptación en distintas zonas de América Latina y su rápida internacionalización y aceptación en todo el mundo. Es interesante aprender a conocerlas y aprovechar todas sus ventajas. Siendo este cada vez más introducido en la cocina Estadounidense, volviéndose más popular (El Universo , 2011).

Ilustración 27 Usos del Aguacate Hass



Fuente: Terravocado

7.1. Uso Medicinal

Además de bondades del aguacate ya expuestas anteriormente, la cultura popular le otorga propiedades para el alivio de inflamación del estómago, hígado, matriz, ovarios y vientre. También para la cura de enfermedades respiratorias como bronquitis, catarro crónico, tos bronquial y tos ferina. Para soplo del corazón, problemas cardiacos, presión arterial, neuralgia intestinal, heridas, llagas, rasgaduras, infecciones en las orejas, problemas renales y diabetes, igualmente se le atribuyen otras propiedades como antiabortivo y anticonceptivo. El aguacate estimula de la misma forma la formación de colágeno, por lo cual se considera un producto anti envejecimiento, a la vez que se recomienda para aquellas personas con piel seca (Vega, 2012).

7.2. Uso Industrial

Los beneficios comprobados que brinda el aguacate para la piel y la salud le permitió abrirse paso en la industria cosmética. El aceite de aguacate es de amplia aceptación para el uso humano dadas sus propiedades y capacidad de absorción, tanto para la piel como para el cabello, es así como existe una amplia gama de productos como cremas, aceites corporales, acondicionadores y

jabones a base de aguacate. De igual manera, y como resultado de su elevada resistencia al rozamiento es apto para la lubricación de maquinaria pesada. Actualmente se está desarrollando la apertura del mercado de las pulpas como base de productos untables (materia prima para preparar guacamole), tanto fresco como congelado. Otra opción es el aceite extra virgen de aguacate, cuyo uso culinario lo convierte en un buen sustituto del aceite de oliva. Por último, el aguacate deshidratado en polvo es una buena alternativa para la industria de esta fruta dado que esta presentación le brinda la posibilidad de extender su vida útil (Olaeta, 2003).

7.2.1. Aceite

El aguacate, dependiendo de la variedad y madurez alcanza en la pulpa niveles de hasta 25% de aceite, con valores promedios de 15-19%, lo que permite lograr rendimientos de alrededor de 10% de la fruta fresca. Este aceite, contiene un alto nivel de ácidos insaturados. El aceite de aguacate se ha utilizado principalmente para uso cosmético, ya que contiene un esteroide llamado fitosterol, que posee las mismas habilidades que la lanolina. Esta particularidad es muy apropiada para la piel y cremas de masajes (Human 1987; Valenzuela 1986). Hoy, sin embargo, la tendencia es a utilizar en forma creciente el aceite de aguacate para uso culinario, por tener entre otras cualidades: un alto punto de humo, excelente sabor y un color verde muy atractivo, siendo preferido por los chefs de cocina de la alta gastronomía europea, sustituyendo al aceite de oliva (Olaeta, 2003).

7.2.2. Industria cosmética

Los componentes del aguacate son muy útiles para el cuidado de la piel, por lo que la industria cosmética ha ido incluyendo poco a poco esta fruta en sus productos. La pulpa y el aceite que se obtiene de la pepa son suavizantes, cicatrizantes, hidratantes y previenen el envejecimiento.

A continuación, los principales usos en esta industria:

7.2.2.1.Anti arrugas

Su alto contenido en vitaminas lo hace un aliado contra las arrugas. Además, humecta, limpia, exfolia y enriquece la piel.

7.2.2.2.Hidratante

El aceite de aguacate está compuesto 85% por glicéridos ácidos grasos insaturados, por lo que se absorbe más rápido que cualquier otro aceite vegetal, permitiendo una hidratación profunda de la piel. Es ideal para pieles secas o maltratadas por el sol.

7.2.2.3.Cabello sedoso

El aguacate da brillo y sedosidad al cabello. Hidrata el cuero cabelludo, además de proteger y reparar las fibras capilares, evitando la caída.

7.2.2.4.Uñas sanas

Además de lo que puede hacer por la piel de tus manos, si aplicas aguacate en las cutículas hará que tengas uñas más fuertes y sanas (Saracho, 2011).

7.2.3. Otros Productos De Aguacate

Aparte de los productos mencionados, se han desarrollado otros como la deshidratación osmótica, utilizando maltodextrinas y NaCl, ha logrado mantener el aguacate estable en relación al color y la actividad microbiológica. También se ha obtenido polvo de aguacate, secado por atomización, la que presenta buena estabilidad en relación al color y actividad microbiana, sin embargo, será necesario estudiar más acabadamente los tiempos y temperaturas del proceso, ya que el desarrollo de sabores extraños redujo la calidad del producto.

También hay estudios sobre la utilización del carozo como alimento animal, aportando un importante nivel de carbohidratos. Se han reportado en estos productos, niveles altos de taninos

que pudieran reducir su digestibilidad, sin embargo los tratamientos de secado reducen sustancialmente este efecto (Olaeta, 2003).

CAPITULO III

MARKETING INTERNACIONAL

1. Definición Plan De Marketing

El marketing internacional es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio (Cateora, 1995).

Para llevar a cabo estas actividades se elabora un documento que se conoce como un *plan de marketing internacional*, en el cual se busca reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios. Con la información obtenida es posible determinar la estrategia adecuada para incursionar exitosamente con un producto o servicio en otra nación.

El marketing internacional es importante porque en la actualidad vivimos en un mundo global y, desde un punto de vista nacional, el aislamiento es imposible. La falta de participación en el mercado internacional acarrea un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población. Cabe mencionar que el marketing internacional conlleva la promesa de una mejor calidad de vida y de transacciones de negocios más eficientes (Lerma & Márquez, 2010).

Para el desarrollo del plan de marketing propuesto en esta investigación se tomará como guía el esquema propuesto por Jerez & García 2010 en el libro *Marketing Internacional Para La Expansión De La Empresa*.

2. Análisis DOFA

Tabla 9 Análisis DOFA Sector del Aguacate Hass Frente al Proceso de Internacionalización.

D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> × La mayoría de los productores no tiene el conocimiento de cómo realizar una exportación. × Los productores que tienen intenciones de exportar están trabajando por sus propios medios. × Ningún productor sabe con exactitud a cuanto equivale el monto de su inversión y a cuánto ascienden sus costos y gastos en el proceso productivo de aguacate Hass. × Utilizan intermediarios para realizar el proceso de distribución del fruto como comercializadoras internacionales. × Prefieren vender el fruto en los municipios cercanos. × Productores con pensamiento individualista en obtener el máximo beneficio de su proceso productivo. × Existen Asociaciones con una estructura administrativa débil que aún no han logrado un proceso de comercialización a nivel internacional. × La mayoría de los cultivos de aguacate Hass son atacados por los perforadores del fruto que dañan la apariencia y calidad del fruto. × El área sembrada de aguacate Hass aún es muy escasa.
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 14 de agosto del 2017 se hizo pública la regla final que da admisibilidad a la exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos. ✓ Existe demanda de aguacate Hass por parte del mercado estadounidense. ✓ Hay un nicho de mercado en Estados Unidos que prefieren el aguacate Hass pequeño, llamado baby aguacate. ✓ El consumo de aguacate en Estados Unidos es en fresco. ✓ Estados Unidos consume 22.700 toneladas de aguacate a la semana. ✓ El Estado de Michoacán produce aguacate el 78% del total producido en México y ha disminuido los rendimientos por hectárea alrededor de un 20 %. ✓ Los consumidores potenciales son los ubicados en el municipio de West Deptford con una población de 21.352 habitantes, ubicado en el condado de Gloucester del Estado de New Jersey. ✓ 0% arancel para el ingreso del aguacate Hass colombiano a Estados Unidos. ✓ Los productores de Caldas están abriendo mercado en Estados Unidos, para generar un acercamiento del consumidor a la calidad del aguacate Hass colombiano. ✓ Es una iniciativa que se ve jalonada en el Tratado de Libre de Comercio al clasificar al aguacate Hass como un producto priorizado. ✓ Para el ingreso del aguacate Hass a Estados Unidos se tiene un interés del 0%

F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Productores con intenciones de exportar el aguacate hass que cultivan. 👉 Los aguacates producidos tienen los tamaños preferidos por el consumidor estadounidense. 👉 El gobierno a través de Colombia Siembra, brinda la oportunidad de ampliar los cultivos de aguacate. 👉 Lograr la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. 👉 Los arboles de aguacate hass ya se encuentran produciendo. 👉 Los productores tienen el conocimiento técnico para el manejo del cultivo. 👉 Existe un gremio llamado Corporación de productores y Exportadores (Corpohass) con el objetivo de ser el único representante a nivel nacional para fortalecer la cadena logística llevando a cabo un proceso más organizado. 👉 El aguacate hass producido en las fincas son de excelente calidad, sabor y textura. 👉 La contextura de la cascara del aguacate hass es más resistente a cambios de temperatura y consistente para todo el proceso de la cadena logística. 👉 Apoyo por parte del gobierno al departamento de Caldas en donde se envió el primer contenedor con 34 toneladas de aguacate Hass a Estados Unidos.
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Existe un solo productor con certificación ante el ICA para poder exportar en Cundinamarca. 👉 Departamentos con mayor capacidad de producción que Cundinamarca trabajando en exportar a Estados Unidos. 👉 México como principal productor de aguacate puede incrementar su producción. 👉 Cambios climáticos en Colombia que afecten el proceso productivo del aguacate Hass. 👉 Altos costos de transporte interno del fruto debido a la deficiente infraestructura del Departamento. 👉 Los pequeños productores de Cundinamarca no tienen certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. 👉 Aumento de hectáreas sembradas de aguacate Hass en los departamentos con mayor producción en el país por tratarse de departamentos priorizados por el gobierno, Cundinamarca no está priorizada aún. 👉 La principal competencia ubicada en el Estado de California llamada Old Mage Ranch produce aguacate Hass orgánico.

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias:

Estrategia FO

El aguacate hass producido en Colombia satisface los gustos y preferencias de consumidor estadounidense, esto nos presenta una alternativa muy viable, que es especializarnos en la producción y comercialización Aguacate hass tipo baby aguacate (aguacate pequeño), que se da en nuestro territorio en las condiciones requeridas para la norma que rige la exportación de Aguacate hass hacia estados unidos. Además es imperativo aprovechar al máximo la capacidad productora del territorio geográficamente adecuado para la producción de este cultivo y sacarle el máximo provecho a la reciente admisibilidad de estados unidos, puesto que podemos ocupar la demanda que ha dejado de atender México debido a la reducción de su producción por hectárea, y por último y menos importante, es que el gremio colombiano para la coordinación logística del aguacate hass, Corpohass, será nuestro apoyo y asesor en el manejo logístico y transporte, así también como el ICA que se prestara para la sensibilización y capacitación de los productores de las buenas prácticas agrícolas entre otras requeridas por la norma para el ingreso fitosanitario del aguacate a estados unidos.

Estrategia DO

Aunque las debilidades que se presentan en el sector parecen un impedimento para exportar, la alta demanda de estados unidos de aguacate hass genera un comercio de gran dimensión donde incentiva a países como Colombia a impulsar el sector. La participación del estado se ve reflejada en programas de asesoramiento y acompañamiento a los pequeños productores, misión que ha empezado a reflejarse en el departamento de Cundinamarca haciendo más fácil cumplir con la reglamentación requerida para la exportación hacia estados unidos de hass. Además de las

capacitaciones y los distintos programas del estado, las empresas privadas también proveen el financiamiento necesario para este tipo de proyectos, para el caso de Cundinamarca no hay una empresa establecida que opere como intermediaria exportadora, lo que nos plantea el reto, de organizar los productores bajo un consorcio dirigido por profesionales en el área para llevar a cabo la exportación directa y obtener el máximo de rentabilidad en la venta de su producto.

Estrategias FA

Partiendo del hecho de que la producción actual de aguacate hass en Colombia no es suficiente para asumir la totalidad de la demanda no satisfecha en estados unidos, el departamento de Cundinamarca, a pesar de no ser un departamento priorizado para el cultivo de aguacate presenta un extenso territorio óptimo para su producción, donde son pocos los productores de este fruto, en su mayoría pequeños agricultores, que no poseen la certificación de buenas prácticas pero tienen amplio conocimiento en el manejo del aguacate hass, lo que facilitara el proceso de capacitación y normatividad de su producción. Además, aunque no hay una organización establecida que facilite la coordinación y administración de una exportación a gran escala en colaboración entre los pequeños agricultores, tienen una gran disposición e interés en exportar, a ellos está dirigido este proyecto para establecer un consorcio de exportación, por tal motivo se han hecho acercamientos explicándoles las ventajas que esto conlleva, lo cual incrementa su interés, haciendo más viable organizarlos y llevarlos a participar en el mercado estadounidense de aguacate hass en fresco.

Estrategias DA



La principal defensa que se puede preparar desde el departamento de Cundinamarca y sus productores de aguacate será organizarse, así será más fácil brindar capacitaciones para que el

cultivo cumpla con los requisitos para exportación hacia estados unidos, de esta manera las instrucciones se pueden dar en grupos compuesto por los diferentes agricultores del departamento. Además de esto, como es un proyecto conjunto, tendrá mayor interés por parte del estado y las organizaciones impulsadoras del sector que produce el aguacate hass, permitiendo la financiación para tecnificar los cultivos y llevar a cabo todas las adecuaciones necesarias, principalmente las directrices para su siembra, su almacenaje, transporte y de igual manera para combatir las plagas.

3. Estudio Del Mercado Objetivo

Estados Unidos es un país que se sitúa en América del Norte y es conocido por ser uno de los más grandes del mundo y tener la economía más robusta. Con un valor de 18 billones de dólares, representa una cuarta parte de la economía mundial (24,3%), según las últimas cifras del Banco Mundial (World Economic Forum, 2017). Las razones que le dan dicha caracterización a este país se describen a continuación.

Tabla 10 Características Generales de Estados Unidos

DATOS BÁSICOS	
<p>Nombre Oficial: Estados Unidos de América.</p> <p>Superficie: 9.833.517 km².</p> <p>Situación geográfica: en América del Norte, limita al norte con Canadá, al este con el océano Atlántico, al sur con México y el golfo de México, y al oeste con el Océano Pacífico. Alaska limita al sur con el golfo de Alaska y el océano Pacífico, al oeste con el mar de Bering, al norte con el mar de Beaufort y al este con Canadá. Las islas Hawái están situadas en el océano Pacífico.</p> <p>Población: 323.127.513 habitantes.</p> <p>Grupos de población: blancos 72.4%, negros 12.6%, asiáticos 4.8%, amerindios y nativos 1.1%, dos o más razas 1.61%, otros 6.2%. Se considera hispanos a los residentes de origen español o latinoamericano, de cualquier raza o grupo étnico (16.3% de la población).</p> <p>Religiones: protestantes 46.5%, católicos 20.8%, judíos 1.9%, mormones 1.6%, otros 5.8%.</p> <p>Lengua oficial: inglés.</p> <p>División administrativa: 50 estados y un distrito federal (Columbia).</p>	<p>Bandera:</p>  <p>Mapa:</p> 

Fuente: Elaboración propia. Datos ICEX

3.1. Información Económica

3.1.1. Población

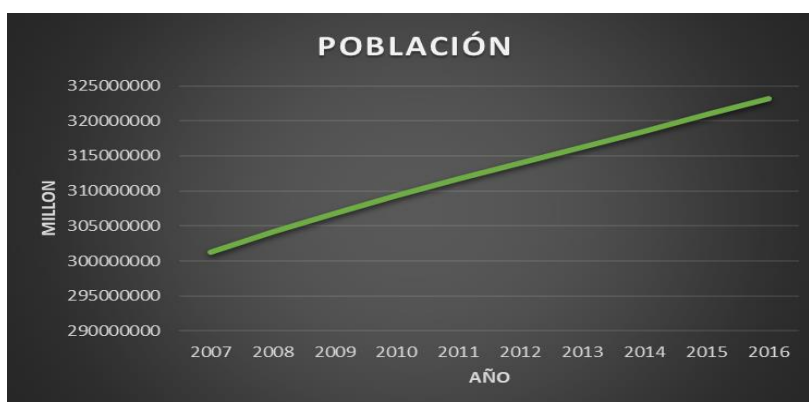
Tabla 11 Población Estadounidense 2007 - 2016

AÑO	POBLACIÓN
2007	301.231.207
2008	304.093.966
2009	306.771.529
2010	309.348.193
2011	311.663.358
2012	313.998.379
2013	316.204.908
2014	318.563.456
2015	320.896.618
2016	323.127.513

Fuente: Elaboración propia. Datos Banco Mundial

Con una población de 323.127.513 (2016) habitantes, Estados Unidos es el tercer país más poblado (ICEX España Exportaciones e Inversiones, 2017).

Gráfica 11 Variación Poblacional de Estados Unidos 2007-2016

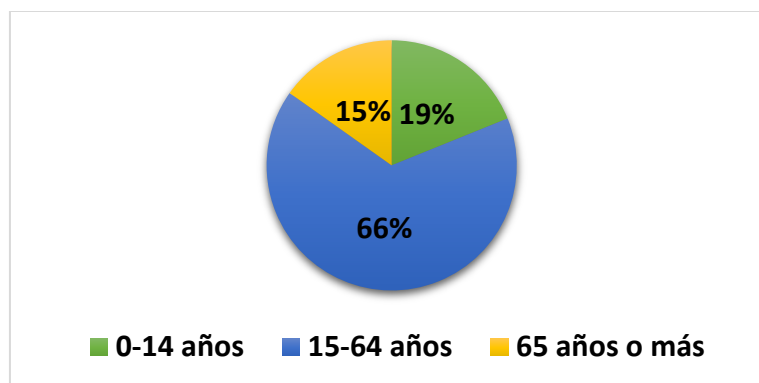


Fuente: Elaboración Propia. Datos Banco Mundial

En los últimos 10 años, la población de Estados Unidos ha venido presentando un crecimiento anual del 0,7%, California y Texas son los Estados con más población. Aunque Nueva York

sigue siendo la ciudad más poblada, ha habido un desplazamiento del peso de la población hacia el Oeste y hacia el Sur (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación , 2017).

Gráfica 12 Distribución Por Edad En Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia. Datos Banco Mundial.

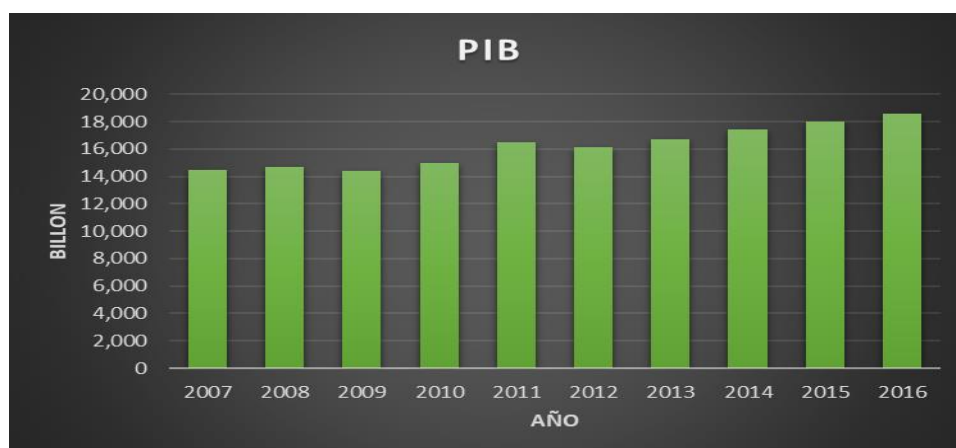
De acuerdo con cifras del Banco Mundial el 66% de la población estadounidense oscila entre los 15 a 64 años, el 19% se encuentra entre los 0 a 14 años y el 15% restante representa la población con 65 años o más.

3.1.2. Producto Interno Bruto

Gráfica 13 PIB. Ritmo de Crecimiento 2007-2016

AÑO	PIB
2007	14,478
2008	14,719
2009	14,419
2010	14,964
2011	16,518
2012	16,155
2013	16,692
2014	17,393
2015	18,037
2016	18,569

Fuente: Elaboración Propia. Datos Banco Mundial

Gráfica 14 PIB. Ritmo de Crecimiento 2007-2016

Fuente: Elaboración Propia. Datos Banco Mundial.

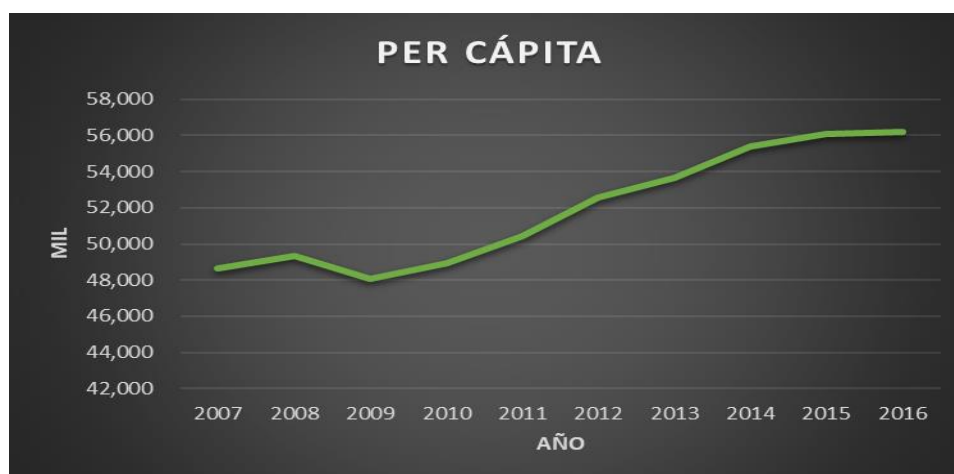
Como se observa en la gráfica el PIB de Estados Unidos ha presentado algunas variaciones en los últimos 10 años al encontrarse emergiendo de su peor recesión desde los años 1930, no obstante, el país representa la primera economía del mundo. Parte de la recuperación de la economía se dio gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance en donde el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y el consumo (Santander Trade Portal, 2017).

3.1.3. Renta Per Cápita

Tabla 12 Renta Per Cápita 2007-2016

AÑO	PER CÁPITA
2007	48,640
2008	49,330
2009	48,050
2010	48,950
2011	50,460
2012	52,540
2013	53,660
2014	55,380
2015	56,070
2016	56,180

Fuente: Elaboración Propia. Datos Banco Mundial

Gráfica 15 Renta Per Cápite 2007-2017

Fuente: Elaboración Propia. Datos Banco Mundial

La renta per cápita de Estados Unidos ha presentado un importante crecimiento a partir del año 2009 en donde se empieza a apreciar la recuperación de la economía. Dicha recuperación se traduce en calidad de vida para los estadounidenses presentado un PIB per cápita para el año 2016 de 58.160 USD.

3.1.4. Bienestar Social

Tabla 13 Bienestar Social (2016)

BIENESTAR SOCIAL (2016)	
Índice de Desarrollo Humano: (Puesto en ranking mundial 188 países)	10
Gasto Público en Salud / PIB:	8.3%
Gasto Público en Educación / PIB:	5.2%
Índice Gini de Desigualdad:	0.411

Fuente: Elaboración propia. Datos ICEX

Para analizar el bienestar social de Estados Unidos se tomaron los siguientes indicadores:

El IDH mide el progreso conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: disfrutar de una vida larga y saludable, acceso a educación y nivel de vida digno (Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2017).

En este sentido influyen indicadores como la esperanza de vida que está en 78,74 años, la tasa de mortalidad se encuentra en 8,2‰ y la renta per cápita es de 58.160 USD, por resultados como estos Estados Unidos se encuentra en el puesto 10 en un ranking de 188 países, lo que indica que se encuentra en un muy buen lugar.

La salud y la educación son dos aspectos muy importantes para esta nación aportando un 8.3% y 5.2% del PIB respectivamente.

Por último el índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre la sociedad dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa, así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta (Index Mundi, 2010). Estados Unidos por su parte presenta un puntaje de 0.411 en el índice de Gini, lo que quiere decir que es un país que se acerca en gran medida a ser completamente equitativo.

3.1.5. Doing Bussines

Tabla 14 Doing Bussines Para Estados Unidos Año 2016

DOING BUSINESS 2016
Puesto 7 de 190 economías

Fuente: Elaboración propia. Datos Banco Mundial

El Índice Doing Business, indica la facilidad para hacer negocios en un país clasificando a las economías de 1 a 190, en donde Estados Unidos se encuentra en el puesto 7, lo que quiere decir que presenta un entorno favorable para la creación y operación de una empresa local

En cuanto a los factores que miden su facilidad para hacer negocios, EE. UU se muestra como un destino atractivo en lo que supone una plataforma ideal, efectiva y eficiente para atacar los mercados locales de consumo. Estados Unidos tiene un sólido sistema financiero, un crecimiento económico sostenido y una fuerte estabilidad institucional, además se destaca en el ranking por su eficiencia en obtención de crédito, la apertura de negocios, protección de inversionistas, estabilidad jurídica y cumplimiento de contratos, pago de impuestos, rapidez en el registro de propiedades, eficiencia en la obtención de fuentes energéticas (electricidad), y un avanzado sistema logístico idóneo para el comercio transfronterizo (ProColombia, 2016).

3.1.6. Comercio Exterior

3.1.6.1. Balanza comercial

Tabla 15 Balanza Comercial Estadounidense 2012-2016

COMERCIO					
EXTERIOR (millones de USD)	2012	2013	2014	2015	2016
Importaciones de bienes	2.336.524	2.329.060	2.412.547	2.307.946	2.251.351
Exportaciones de bienes	1.545.703	1.579.593	1.620.532	1.504.914	1.454.607
Importación de servicios	424.152	438.366	453.265	469.110	503.053
Exportación de servicios	633.576	664.948	690.127	690.061	752.411

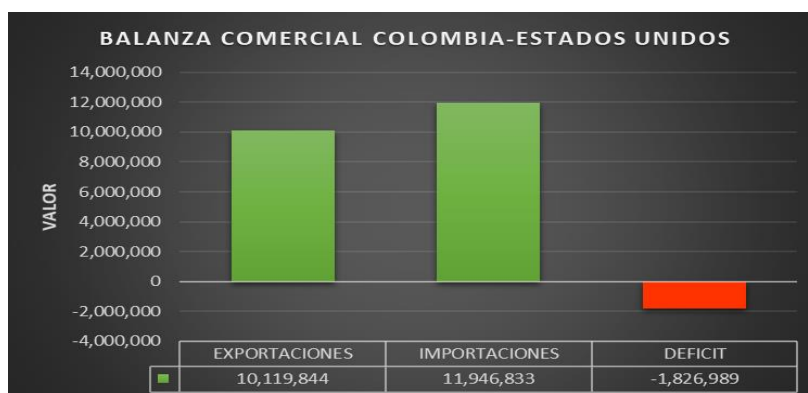
Fuente: Elaboración propia. Datos WTO.

En general, el país ha reducido sus barreras comerciales y coordina con otros el sistema económico mundial. Históricamente, Estados Unidos es un país convencido de que el comercio promueve el crecimiento económico, la estabilidad social y la democracia en naciones individuales, y que promueve además buenas relaciones internacionales. Pero estos principios son cuestionados por el presidente Donald Trump. Estados Unidos es el primer importador y el segundo exportador mundial de bienes, así como el primer importador y exportador mundial de servicios comerciales. Sin embargo, el comercio representa menos de 30% de su PIB (Santander Trade Portal , 2017).

La balanza comercial de Estados Unidos es estructuralmente deficitaria. Con la reactivación económica mundial, el déficit ha vuelto a empeorar. En 2016, las importaciones disminuyeron más rápido que las exportaciones, lo que hizo reducir el déficit con respecto al año anterior (736 mil millones USD en 2016 tras 745 mil millones en 2015). Estados Unidos ha experimentado el alza del precio del dólar, lo que mermó la competitividad de sus exportaciones. Las exportaciones industriales y los productos petroleros son las que más han caído (Santander Trade Portal, 2017).

3.1.6.2. Balanza comercial Colombia – Estados Unidos

Gráfica 16 Balanza Comercial Colombia - Estados Unidos (2016)



Fuente: Elaboración propia. Datos Trade Map.

En el año 2016 la balanza comercial de Colombia – Estados Unidos presenta un déficit de 1,826,989 miles de dólares. Las exportaciones a Estados Unidos se dan por un valor de 10,119,844 miles de dólares mientras que las importaciones alcanzaron los 11,946,833 miles de dólares.

Pro Colombia señala los sectores en los cuales Colombia tiene oportunidades en el mercado estadounidense, allí se encontró que el aguacate de la variedad Hass tiene cabida en el mercado norteamericano por tratarse de una fruta fresca tal y como se relaciona a continuación en las posibilidades para el Sector de la Agroindustria:

✓ *Sector de la agroindustria:*

Aceites y grasas, alimentos para animales, avícola, azúcares y mieles, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, cacao, cafés especiales, carne de bovino, crustáceos y moluscos, derivados del cacao, derivados del café, filetes de pescado, flores y follajes, **frutas frescas**, frutas y hortalizas procesadas, hierbas aromáticas y especias, hortalizas frescas, lácteos, peces ornamentales, preparaciones alimenticias diversas, productos de confitería, productos de panadería y molinería, productos procesados del mar, semillas y frutos oleaginosos, subproductos de origen animal, tabaco.

✓ *Sector de las manufacturas:*

Abonos, aceites minerales y ceras, aparatos eléctricos, artesanías, artículos de oficina, artículos del hogar, artículos industriales, artículos promocionales, autopartes, conductores eléctricos, cosméticos y productos de aseo, envases y empaques, extractos, pigmentos y pinturas, herramientas, madera, manufacturas de hierro o acero, maquinaria agrícola, maquinaria

industrial, materiales de construcción, muebles, papel y cartón, plástico y caucho, productos diversos de las industrias químicas, productos farmacéuticos, productos químicos orgánicos.

✓ ***Sector de las prendas de vestir:***

Bisutería, calzado e insumos para calzado, jeanswear, joyería, manufacturas de cuero, ropa casual, ropa de control, ropa de hogar, ropa deportiva, ropa formal masculina, ropa infantil, ropa interior, textiles e insumos, uniformes, vestidos de baño.

✓ ***Sector servicios:***

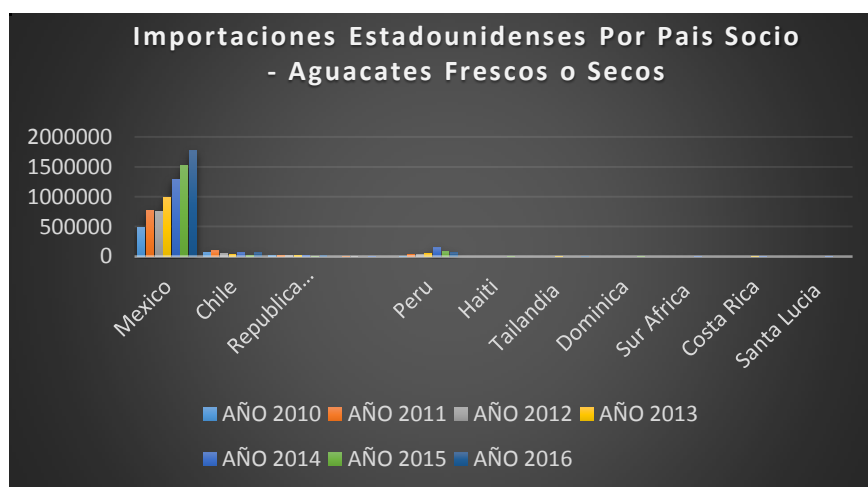
Animación digital, aplicaciones móviles /videojuegos, audiovisual (cine), audiovisual (locaciones), audiovisual (publicidad), industria gráfica y editorial, software, software y TI, tercerización de servicios (BPO), turismo de salud).

3.2. Análisis Del Sector Del Aguacate Hass En Términos De Comercio Exterior

En 2016 Estados Unidos importó aguacates por USD 1.993 millones, presentando un crecimiento de 17% respecto a 2015, cuando se alcanzaron importaciones por USD 1.703,5 millones. Durante los últimos cinco años las importaciones estadounidenses del producto mostraron una variación anual promedio del 23,4%. La cantidad de aguacates importados por Estados Unidos en 2016 fue de 859.661 toneladas, cifra que decreció 0,9% frente a 2015 (ProColombia, 2017).

3.2.1. Importaciones Estadounidenses por país socio.

Estados Unidos registró importaciones de aguacate Hass en 2016 de mercados como México, Perú, Chile, Nueva Zelanda, Haití, Tailandia, República Dominicana, Dominica, Sur África, Santa Lucía y Costa Rica (**Ver Mapa 4**).

Gráfica 17 Importaciones Estadounidenses Por País Socio - Aguacates Frescos o Secos

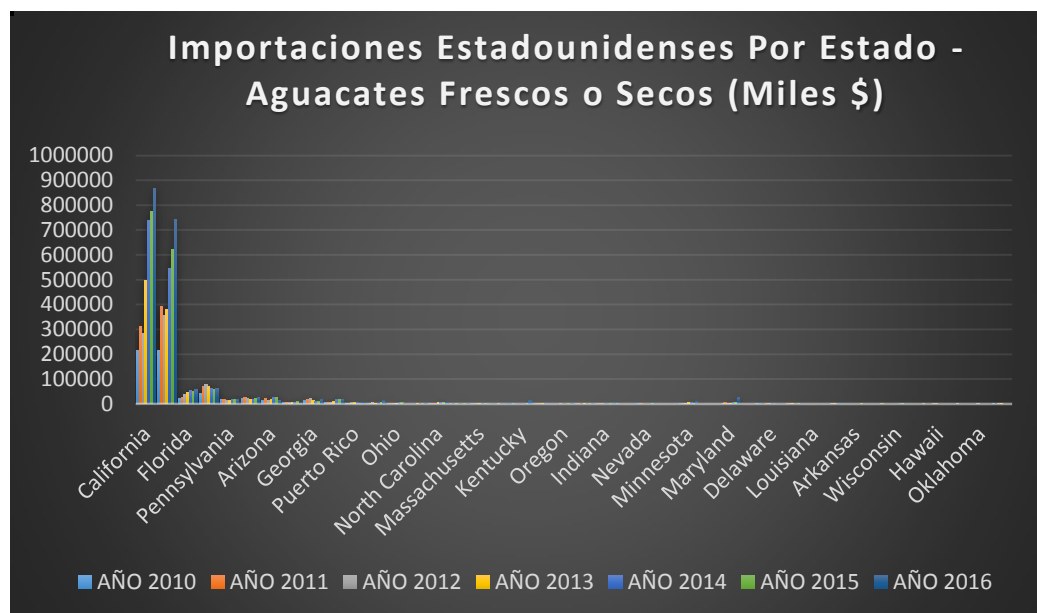
Fuente: Elaboración propia. Datos Wiser Trade

3.2.2. Importaciones Estadounidenses Por Estado

California es el estado que más recibe importaciones de aguacate Hass, para el año 2016 importó 866045 miles de dólares (*Ver Anexo 12: Importaciones Estadounidenses por Estado*). Resulta muy peculiar que un estado como California el cual produce aguacate Hass sea el que presente mayores cifras de importación y esto en gran medida se debe a que es un mercado con una oferta que no está en crecimiento, los porcentajes se mantienen constantes con el tiempo ya que no se pueden ampliar los cultivos por la carencia de agua y tampoco tiene una producción constante durante el año, por esto California está evaluando alternativas para reemplazar este cultivo por uno que no requiera mayor demanda de agua como es el caso de la Vid. Florida por su parte importó 57705 miles de dólares en aguacate Hass para el año 2016, allí se especializan en el aguacate de piel verde el cual posee una cascara lisa y son más grandes, mientras que el aguacate Hass se cultiva en menor cantidad y tampoco se cosecha en todo el año. Este tipo de producción local perteneciente a California y a Florida no supe el consumo per cápita estadounidense de aguacate el cuál se ha duplicado llegando a las 7 libras. También se encuentra New Jersey, con una cifra significativa de 63859 miles de dólares importados en aguacate, este

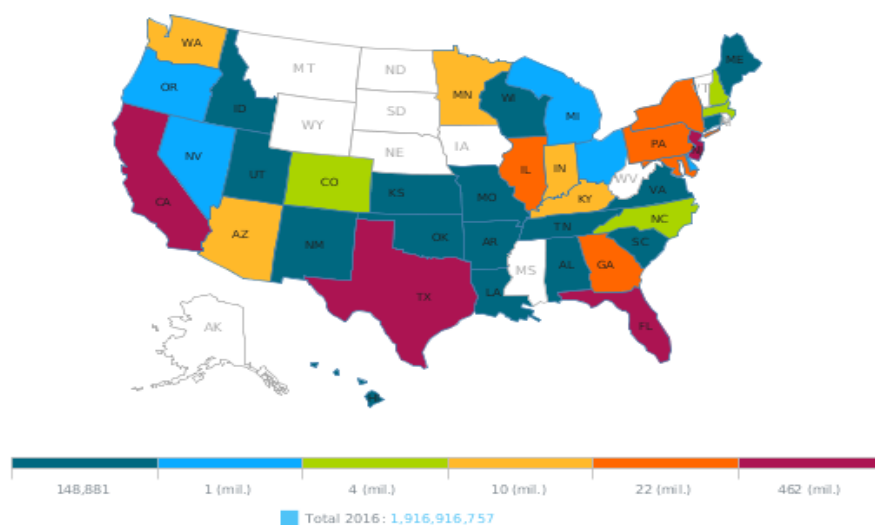
estado ha aumentado sus importaciones para distribuir a estados como New York, Maryland, Pennsylvania entre otros de la región los cuales han incrementado su demanda también.

Gráfica 18 Importaciones Estadounidenses Por Estado - Aguacates Frescos O Secos



Fuente: Elaboración Propia. Datos Wiser Trade

Mapa 5 Importaciones Estadounidenses Por Estado (Aguacates Frescos O Secos 080440)





Fuente: Wiser Trade

3.3. Empresas Competidoras En Estados Unidos

Las empresas competidoras para el consorcio de aguacate Hass de Cundinamarca, son empresas que venden el producto a Estados Unidos. En esta investigación se tendrán en cuenta las dos empresas competidoras más importantes de cada país exportador de aguacate Hass relacionando el nombre de la empresa, la descripción de la misma, el tipo de producto que distribuye y las certificaciones que ha obtenido en sus procesos:

Tabla 16 Competidor 1 México (Frhomimex)

<p>COMPETIDOR 1 MÉXICO</p>  <p>Frutas y Hortalizas Orgánicas de Michoacán, México, S.A. de C.V.</p>	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Frutas y Hortalizas Orgánicas de Michoacán, México, S.A. de C.V.
	DESCRIPCIÓN
	Esta empresa está enfocada en producir frutas orgánicas con calidad de exportación, cuenta con diversas certificaciones que los avala en mercados internacionales, además uno de sus servicios consiste en brindar asesoría al productor sobre el cuidado y desarrollo del medio ambiente.
	PRODUCTOS
	Aguacate Hass orgánico, mango ataúlfo, toronja rio red, chile manzano, fruta de la pasión, mamey, papaya.
CERTIFICACIONES	
	


Fuente: Elaboración Propia. Datos Frhomimex.

Tabla 17 Competidor 2 México (APEAM)

<p>COMPETIDOR 2 MÉXICO</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México.
	DESCRIPCIÓN
	Es el único socio cooperador mexicano de Estados Unidos, así como ante USDA – APHIS para la exportación del aguacate de México, también se encarga de la promoción del fruto en otros países siempre bajo la marca de Avocados From México.
	PRODUCTOS
	Aguacates .
	CERTIFICACIONES
	

Fuente: Elaboración Propia. Datos APEAM

Tabla 18 Competidor 1 Perú (Agrokasa)

<p>COMPETIDOR 1 PERÚ</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Sociedad Agrícola Drokasas S.A. (AGROKASA)
	DESCRIPCIÓN
	Produce, empaca y comercializa varios productos, en la condición de frescos. Además, suministra productos agrícolas y servicios logísticos que cumplen con los requerimientos en los diferentes mercados del mundo poniendo énfasis en la producción de alimentos seguros, legales y de calidad.
	PRODUCTOS
	Uvas, espárragos, aguacate zutano, ettinger y Hass.
	CERTIFICACIONES




Fuente: Elaboración Propia. Datos Agrokasa.

Tabla 19 Competidor 2 Perú (Agrícola Cerro Prieto)

COMPETIDOR 2 PERÚ 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Agrícola Cerro Prieto
	DESCRIPCIÓN
	Es una empresa dedicada a la producción, empaque y comercialización de productos agrícolas de alta calidad,
	PRODUCTOS
	Aguacate Hass, Uvas de mesa, Esparrago verde y Arándano.
	CERTIFICACIONES
	

Fuente: Elaboración Propia. Datos Agrícola Cerro Prieto.

Tabla 20 Competidor 1 Chile (Tamaya)

COMPETIDOR 1 CHILE 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Tamaya Fruit S.A.
	DESCRIPCIÓN
	Es miembro del Holding Tamaya y es responsable de la producción, embalaje y comercialización de fruta fresca de exportación.
	PRODUCTOS
	Mandarinas, clementinas, naranjas, limones, aguacates y chirimoyas
	CERTIFICACIONES



Fuente: Elaboración Propia. Datos Tamaya.

Tabla 21 Competidor 2 Chile (Cabilfrut)

<p>COMPETIDOR 2 CHILE</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	CABILFRUT
	DESCRIPCIÓN
	Asegura la calidad sanitaria de la fruta a lo largo de toda la cadena de negocio, mantiene un alto estándar de calidad en el embalaje, almacenamiento y despacho de la fruta además de la promoción del aguacate.
	PRODUCTOS
	Aguacate, Naranja y Limón
	CERTIFICACIONES
	

Fuente: Elaboración Propia. Datos Cabilfrut.

Tabla 22 Competidor 1 República Dominicana (Exp. Group)

<p>COMPETIDOR 1 REPÚBLICA DOMINICANA</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Exp Serafino Inc (expgroup)
	DESCRIPCIÓN
	Empresa exportadora de productos tropicales a su casa matriz North Bergen, New Jersey Estados Unidos.
	PRODUCTOS
	Aloe Vera, Yautia, Malanga, Aguacates, Limones dulces, Naranja agri dulce, asito, pimientos, cocos secos entre otros.
	CERTIFICACIONES
	

Fuente: Elaboración Propia. Datos Exp. Group.

Tabla 23 Competidor 2 República Dominicana (Clúster del Aguacate Dominicano en Cambita)

<p>COMPETIDOR 2 REPÚBLICA DOMINICANA</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Clúster del Aguacate Dominicano en Cambita
	DESCRIPCIÓN
	Es una institución sin fines de lucro que apoya al sector aguacate del país. La entidad agrupa a los miembros de la cadena: productores, comercializadores, transportistas, exportadores, proveedores de servicios e instituciones públicas y privadas de origen nacional e internacional.
	PRODUCTOS
	Aguacate Semil 34, Choquette, Carla, Hall, Hass, Popenoe, Pollock, Simmonds Dr. Dupuy.
	CERTIFICACIONES
	

Fuente: Elaboración Propia. Datos Clúster del Aguacate Dominicano en Cambita.

Tabla 24 Competidor 2 California (Ecofarms)

<p>COMPETIDOR 2 CALIFORNIA</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	EcoFarms
	DESCRIPCIÓN
	Cultiva, empaca y comercializa sus productos, además ha jugado el papel central en el negocio del aguacate y cítricos, tanto en el cultivo y la importación nacional en todo el mundo.
	PRODUCTOS
	Chirimoya, naranja china, kiwi, fruta dragón, pera asiática, naranja, lima, limón, aguacate
	CERTIFICACIONES
	  

Fuente: Elaboración Propia. Datos Ecofarms.

Tabla 25 Competidor 1 California (Old Magge Ranch)

<p>COMPETIDOR 1 CALIFORNIA</p> 	NOMBRE DEL COMPETIDOR
	Old Magge Ranch
	DESCRIPCIÓN
	Es un histórico lugar con más de 300 acres de ranchos y huertos de cítricos y aguacates ubicados en el noreste del condado de San Diego en California. Tiene la menos huella de carbono en el sur de California y no tienen impacto en el medio ambiente.
	PRODUCTOS
	Aguacates orgánicos, cítricos orgánicos
	CERTIFICACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> •California Certified Organic Farmers •Demeter/Biodynamic •USDA Organic Program •Organic Farming Research Foundation •Organic Materials Research Institute •Beyond Pesticides •Organic Trade Association •UC Santa Cruz Agroecology

Fuente: Elaboración Propia. Datos Old Magge Ranch.

3.4.Segmentación de Mercados

3.4.1. Mercado Objetivo (New Jersey)

Mapa 6 Ubicación de New Jersey



Fuente: d-maps, Recuperado de http://d-maps.com/carte.php?num_car=5184&lang=es

3.4.1.1. Segmentación Geográfica.

New Jersey es un estado perteneciente a Estados Unidos con una superficie de 22.591 km², el cual limita al norte y noreste con New York, al este y al sur con el Océano Atlántico y al oeste con Delaware y Pennsylvania. Su capital es Trenton.

Este es uno de los estados más pequeños en el área, no obstante, esta muy urbanizado y cuenta con una de las densidades más altas de la población del país, sus ciudadanos se desplazan constantemente a Nueva York y Pennsylvania, además su sistema de transporte es uno de los más atractivos y extensos del mundo (Wacker, Kerney, & McLaughlin, 2018).

3.4.1.2. Segmentación Demográfica.

Tabla 24 Estimación Población (2016)

Población total (2016)	9,005,644
-------------------------------	-----------

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/NJ>

Tabla 25 Porcentaje de la Población por Edad y Sexo (2016).

Personas menores de 5 años	5,8 %
Personas menores de 18 años	22, 2%
Personas entre los 18 años y los 65 años	56, 7%
Personas de 65 años y mas	15, 3%
Mujeres	51, 2%
Hombres	48, 8%

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/NJ>.

En estados unidos, el consumidor se ve influenciado a comprar productos extranjeros ya que posee un alto poder adquisitivo y es muy diverso en sus intereses y gustos. Actualmente la población más grande y diversa, está compuesta por los Millenials los cuales son las personas nacidas entre 1891 y mediados de la década del 2000. Estas personas son un importante impulsor de la economía para los próximos años, es una generación exigente, dispuesta a adquirir alimentos más saludables, frescos y que no atenten contra el medio ambiente (United States Agency International Development, 2014).

En New Jersey la tendencia demográfica es el desplazamiento de la población blanca lejos de las ciudades y el crecimiento de la población negra e hispana. Se están construyendo nuevos edificios elegantes fuera de las ciudades y los almacenes estas siendo reemplazados por los grandes centros comerciales, esto se traduce en más empleos y los empleos generan más demanda de productos y servicios (Wacker, Kerney, & McLaughlin, 2018).

Tabla 26 Nivel de Ingresos en New Jersey

Ingreso familiar promedio 2015 (dólares)	72,093
Ingreso familiar promedio 2016 (dólares)	76,126

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/NJ>

Los hogares de New Jersey cuentan con un ingreso promedio de 76,126 dólares según cifras del año 2016 mientras que, en el año 2015, los ingresos del estado se vieron estancados y sus bajas cifras hicieron que clasificara en el último puesto entre los 50 estados. La cifra obtenida en el 2016 dejó a New Jersey como uno de los estados más ricos del país, posicionándose en el tercer puesto después de Maryland donde el ingreso medio fue de \$78,946, y Alaska donde fue de \$76,440.

Casi el 40 por ciento de los hogares de New Jersey ahora tienen ingresos de \$ 100,000 o más, mientras que uno de cada ocho ha alcanzado el umbral de \$ 200,000 (Brennan & Sheingold, 2017).

3.4.1.3. Segmentación Psicográfica

Las personas de New Jersey se caracterizan por tomar una actitud dura hacia la vida, son realistas y determinados. Estas características quizás se atribuyen a que en New Jersey fue un estado importante durante la Guerra Revolucionaria de Estados Unidos debido a su ubicación cerca del centro de las trece colonias y entre la ciudad de Nueva York y Filadelfia, por esta razón allí se llevaron a cabo más de 100 batallas catalogando a New Jersey como el Camino de la Revolución.

New Jersey cuenta con una ubicación estratégica en Estados Unidos, el comercio y su gran número de granjas productoras de frutas y verduras posicionan al estado como uno de los más ricos del país ya que es uno de los líderes en muchas formas de producción agrícola. Su ubicación entre Estados Unidos y Filadelfia hacen de New Jersey un lugar lleno de cultura e

historia, además de los innumerables paisajes y las opciones que este ofrece como la playa, el esquí, las montañas o la vida de la ciudad. Además de lo anterior, New Jersey es uno de los Estados más seguros y su sistema de educación ocupa el tercer puesto en todo el país.

3.4.2. Mercado Meta

Mapa 7 Mapa del Municipio de West Deptford



Fuente: Mapa del municipio de West Deptford, Nueva Jersey, EE. UU. Recuperado de www.google.com.co/maps

3.4.2.1. Segmentación Geográfica

West Deptford es un municipio en el condado de Gloucester, sobre el lecho del río Delaware, al sur de Philadelphia en el estado estadounidense de Nueva Jersey, con una superficie de 46,27 km² y una población estimada de 21350 personas según la oficina del censo de Estados Unidos.

3.4.2.2. Segmentación Demográfica

Tabla 27 Estimación Población (2016)

Población total (2016)	21,352
-------------------------------	--------

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/NJ>

Tabla 28 Porcentaje De La Población Por Edad y Sexo (2016)

Personas menores de 5 años	5.3%
Personas menores de 18 años	21.6%
Personas entre los 18 años y los 65 años	58.7%
Personas de 65 años y mas	14.4%
Mujeres	51.5%
Hombres	48.5%

Fuente: United States Census Bureau, 2017. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/NJ>

3.4.2.3. Segmentación Psicográfica

West Deptford es un municipio relativamente pequeño, en equilibrio con el estilo de vida citadino y campestre. Hacia el norte, sobre el río Delaware, posee un puerto de alta actividad económica gracias a su cercanía con la ciudad de Pensilvania y el gran tráfico marítimo que genera el sector petrolero en los estados aledaños.

Con un promedio salarial de aproximadamente 3000 mil dólares mensuales por persona, es un salario considerado mediano, que en este pequeño municipio puede representar una estabilidad económica. Su cercanía con la ciudad de Pensilvania les provee las condiciones favorables que se generan al vivir cerca de una ciudad grande.

La población es de una cultura clásica americana donde la mayoría de su población es de tez blanca, estos gustan de los deportes naturalmente americanos, como pueden ser el fútbol americano y el béisbol, los cuales han mostrado ser una actividad de alto consumo de productos derivados del aguacate.

3.5. Marketing mix Internacional

El marketing mix también conocido como las 4Ps por su acepción anglosajona: **Product**, **Price**, **Place** y **Promotion**, enmarca los componentes básicos con los que cuenta la empresa para conseguir sus objetivos comerciales (Espinosa, 2014), para cada una de estas variables o componentes se deben asignar estrategias de modo tal que se complementen. Ahora bien, para

aplicar el marketing mix en el ámbito internacional, las variables se deben adaptar, teniendo en cuenta las condiciones para acceder al mercado exterior.

3.5.1. Producto

Este componente del marketing mix presenta el producto o servicio que la compañía ofrece al público, en este caso hablamos del **AGUACATE DE LA VARIEDAD HASS**.

3.5.1.1. Ficha Técnica Aprobada por Invima

Tabla 29 Ficha Técnica

	ASEGURAMIENTO SANITARIO		REGISTROS SANITARIOS Y TRAMITES ASOCIADOS
	FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS REGISTROS SANITARIOS o PERMISO SANITARIO o NOTIFICACIÓN SANITARIA Y TRAMITES ASOCIADOS (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015)		
	Código: ASS-RSA-FM099	Versión: 02	Fecha de Emisión: 25/05/2016
FICHA TECNICA DEL PRODUCTO			
A. NOMBRE DEL PRODUCTO			
Aguacate de la variedad Hass "Palta"			
B. COMPOSICION DEL PRODUCTO EN ORDEN DECRECIENTE			
Aguacates Frescos			
C. PRESENTACIONES COMERCIALES			
Aguacates frescos desde 120 gramos hasta 330 gramos.			
D. TIPO DE ENVASE			
Empacado en envase del alvéolos con cavidades 12/14/16/18/20/23/25/27/30/33/36 de acuerdo al calibre en cajas de 11.2 kg.			
E. MATERIAL DE ENVASE			
Envase en polipropileno resistente a la penetración de microorganismos y cajas de carton.			
F. CONDICIONES DE CONSERVACION			
Los pallets se deben almacenar en un cuarto de prefrio en donde se baja la temperatura de la fruta a 10°C para luego trasladarlas a las cavas de almacenamiento en frío que van desde 0 y 5°C. Con el frío se corta el proceso de maduración, que continua al abrir el contenedor en el destino final			
G. TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACION)			
Recolección, traslado del fruto en canastillas a la planta de exportacion pasando por diferentes etapas empezando por un proceso de desinfección, selección, empaque, embalaje y cadena de frío.			
H. VIDA UTIL ESTIMADA			
20 días.			
I. PORCION RECOMENDADA			
La porción recomendada en Estados Unidos es 1/3 de aguacate (50 gr).			
J. GRUPO POBLACIONAL			
Los aguacates frescos Hass van dirigidos al mercado Estadounidense			
I. FIRMA DE FICHA TÉCNICA			
Firma del responsable <input type="text"/>			
Nombre del Responsable del producto <input type="text"/>		Firma: <input type="text"/>	
* Declaro que conozco y acato los reglamentos sanitarios vigentes que regulan las condiciones sanitarias de las fábricas de alimentos y del producto para el cual se solicito el registro / permiso /notificación sanitaria.			

Fuente: Elaboración Propia.

Revisada y aprobada por la Ingeniera de Alimentos Myriam Ardila, INVIMA.

3.5.1.2. Clasificación del Producto:

El aguacate de la Variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca al ser un producto destinado al mercado de exportación se le aplican tres categorías para su clasificación:

3.5.1.2.1. Clasificación General:

Con el fin de estructurar estrategias para de comercialización para el ingreso al mercado meta el aguacate de la variedad hass se clasificará por diversos criterios tal y como se explica a continuación:

→ Por su naturaleza:

El aguacate hass por tratarse de un *bien* se cataloga como un *producto tangible*.

→ Por su destino o utilización:

Este producto es destinado al *consumo inmediato*.

→ Por el grado de necesidad que de ellos tiene el ser humano:

En este criterio el aguacate se clasifica como un *bien de lujo* ya que, aunque se trate de un producto que aporta muchos beneficios para la salud, no es indispensable para preservar la vida humana.

→ Por la acción de compra:

En este criterio determinado por la acción de compra, el aguacate hass se clasifica como un *bien de impulso* dado que su adquisición se motiva por gusto, agrado o deseo.

→ Por la forma en que han sido producidos:

Dado que el aguacate es un fruto que se ha cosechado a través de proceso agrícola, en este criterio se clasifica como un *producto natural*.

→ Por su durabilidad:

El aguacate es un *producto perecedero* dado que al ser una fruta se deteriora en poco tiempo, por lo cual necesita de un manejo ágil y cuidados especiales para alargar su vida útil.

→ **Por el nivel de tecnología que contienen:**

Este fruto es un *producto sin contenido tecnológico*, ya que no posee ninguna transformación para su consumo.

→ **Por el cuidado que requieren:**

Es un *producto de manejo problemático*, ya que por tratarse de una fruta requiere de cuidados especiales para alargar su vida útil.

→ **Por las expectativas del beneficio:**

El aguacate de la variedad hass se clasifica como un *producto real*, al tratarse de un fruto que es capaz de aportar muchos nutrientes al cuerpo humano, también es un producto que ayuda a reducir el riesgo de desarrollar cáncer y prevenir enfermedades cardíacas.

→ **Por la peligrosidad del producto:**

Es un producto que no representa ningún riesgo para la salud humana pero que si requiere de cuidados especiales para no sufrir daños por este motivo en este criterio se clasifica como un *producto de manejo delicado*.

→ **Por la ubicación del mercado meta:**

Es un *producto de exportación*, ya que se vende y desea comercializarse en el mercado internacional.

3.5.1.2.2. Clasificación acorde con la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos:

Con el fin de facilitar la comparación de las estadísticas sobre las transacciones internacionales de los países y sus implicaciones en el comercio internacional se clasificará el *aguacate de la variedad hass* acorde a la quinta edición del Manual de Pagos del Fondo Monetario Internacional de 1993.

- ✓ El aguacate de la variedad hass se clasifica dentro del grupo de *Bienes* como *Mercancía General en Bienes De Consumo Inmediato*.

3.5.1.2.3. Clasificación arancelaria Sistema Armonizado:

La posición arancelaria para este producto de acuerdo con la DIAN es la siguiente:

Sección II: Productos del reino vegetal

Capítulo 08: Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.

Partida 0804: Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

Sub partida arancelaria del sistema armonizado: 0804.40

Sub partida arancelaria a nivel regional: 0804.40.00

Sub partida arancelaria a nivel nacional: 0804.40.00.00

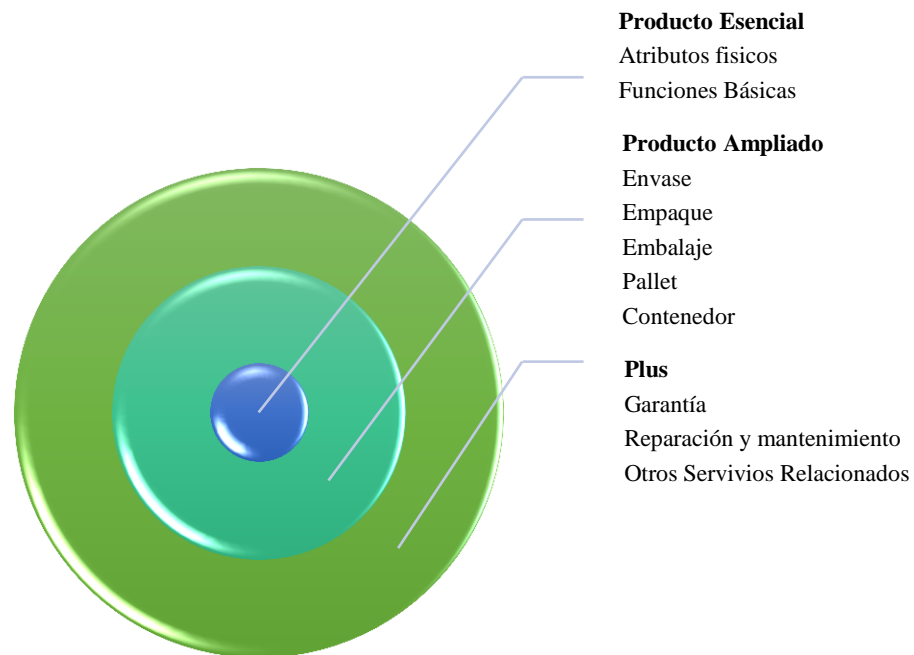
Descripción: Aguacates (paltas)

Unidad física: kg – Kilogramo

3.5.1.3. Estructura del Producto

Para la adaptación de este fruto en el mercado estadounidense se requiere tener en cuenta diferentes aspectos los cuales se van a representar en el grafico 20 en donde se explica la estructura del producto.

Gráfica 19 Estructura Del Producto



Fuente: Elaboración propia. Información de Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010), Comercio y Marketing Internacional.

3.5.1.3.1. Producto Esencial

Ilustración 28 Aguacate De La Variedad Hass



Fuente: Reporteros asociados del mundo (2017). Recuperado de <http://www.reporterosasociados.com.co/2017/11/colombia-duplicara-exportaciones-de-aguacate-hass/>

El aguacate es el fruto del árbol del mismo nombre, de hoja perenne de la familia de las lauráceas. Con forma de pera, en su interior contiene una única semilla redondeada de color claro y 2-4 cm de longitud. El aguacate es originario de México, Colombia y Venezuela. Los antiguos aztecas lo llamaban ahuacatl (testículo), ya que se le consideraba como un fruto afrodisíaco. Y los primeros españoles que llegaron a América lo bautizaron con el nombre de «pera de las Indias», por su semejanza externa con las peras españolas (Fundación Española de la Nutrición, 2013).

La variedad que más se comercializa en el mercado internacional es el Hass, cuando está maduro, su cascara adquiere un tono oscuro, casi negro. Su piel pasa de verde oscuro a verde purpurino. Tiene un gran sabor a nuez y avellana, con textura suave-cremosa y una semilla de pequeña a mediana. Disponible durante todo el año. El aguacate Hass proviene de injerto, mezcla de diferentes variedades de aguacate, desarrollado por Rudolph Hass (SAGARPA, 2011).

Porción comestible

71 gramos por cada 100 gramos de producto fresco.

3.5.1.3.1.1.Atributos

El aguacate posee un alto contenido de minerales y vitaminas esenciales, como fibra, vitaminas K, B5 y B6, y C, folato y potasio. Este es un fruto que contiene muy poco sodio y es bajo en fructosa, además es uno de los pocos frutos que proporcionará grasas monoinsaturadas o también conocidas como grasas buenas, su consumo contribuirá a mantener los niveles de colesterol en el rango adecuado y a disminuir el riesgo de padecer enfermedades cardiacas.

3.5.1.3.1.2.Funciones Básicas

El aguacate se utiliza principalmente para su consumo en fresco o en guacamole y para realizar gran variedad de preparaciones gastronómicas, no obstante, también es utilizado como producto industrial para la elaboración de pulpas untables, aceites de uso farmacéutico, cosmético y comestible y es una materia prima en la fabricación de champú y cremas para la piel.

Ilustración 29 Funciones Aguacate Hass



Fuente: Inforural (2012). Aguacate, usos y propiedades. Recuperado de <https://www.inforural.com.mx/aguacate-usos-y-propiedades/>

3.5.1.3.2. Producto Ampliado

Se hará referencia a todo aquello que hace parte del producto (*Aguacate de la Variedad Hass*) y le sirve para su comercialización, pero no modifica su función esencial. Se consideran aspectos como el envase, embalaje, pallet, contenedor. Además de esto se tiene en cuenta el diseño gráfico, la marca y la etiqueta.

3.5.1.3.2.1. Envase

En este apartado se hace referencia a la presentación en que se distribuirá la unidad de venta individual, en este caso lo mas común en Estados Unidos y de acuerdo a la norma de etiquetado del Codex para el aguacate, cada fruto deberá etiquetarse con el nombre del producto y facultativamente con el de la variedad tal y como se observa en la ***Ilustración 22***.

Adicionalmente deberá acompañarse de un código de barras que permitirá acceder a información adicional del fruto como la tabla nutricional, datos de origen, etc.,

Ilustración 30 Etiquetado Individual del Aguacate



Fuente: Recuperado de <http://www.dailymail.co.uk/news/article-4613614/Three-men-arrested-stealing-300-000-avocados.html>

Adicionalmente la marca que se propone es la siguiente:

Ilustración 31 Marca Cundi Hass



Fuente: Elaboración propia

La norma Codex para el aguacate permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

3.5.1.3.2.2. Empaque

Ilustración 32 Empaque para el Aguacate Hass



Fuente: <https://packagingci.wikispaces.com/Aguacate>

Empaque tipo alvéolo en Polipropileno, con unas dimensiones de 390x290 mm (largo x ancho), con el numero de cavidades de acuerdo al calibre o tamaño. Se pueden encontrar el siguiente número de cavidades: 12/14/16/18/20/23/25/27/30/33/36.

La utilización de este tipo de empaque asegura la protección del fruto durante el traslado del lugar del almacén hasta el punto final con el cliente. Debido a que el envase se encuentra fabricado de polipropileno, nos facilita la reutilización de este ya que puede ser esterilizado a temperaturas de 140 grados centígrados, además que el propio material cuenta con una propiedad la cual resiste la penetración de microorganismos.

3.5.1.3.2.3. Embalaje

Ilustración 33 Embalaje para el Aguacate Hass



Fuente: <https://packagingci.wikispaces.com/Aguacate>

El embalaje que se va a utilizar es en caja de cartón corrugado ya que este material permite mayor vida del anaquel. El porcentaje de pérdida de peso en el aguacate es menor en la caja de cartón que en las cajas de madera o plástico. Se mantiene el nivel de firmeza y del aceite propio del aguacate. Cabe resaltar que el aguacate procedente de las cajas de madera y plástico, muestran rozaduras y deformaciones debido a la presión estática ejercida por el envase y el propio producto.

Para el mercado estadounidense la exportación de aguacate se realiza en cajas de 11.2 Kg con unas medidas de 36.6 x 57.5 x 14 centímetros.

Rotulado

De acuerdo con los estándares del Codex Alimentarius y estándares nacionales de la NTC 5422, el embalaje del aguacate hass destinado para exportación deberá contar con la siguiente información:

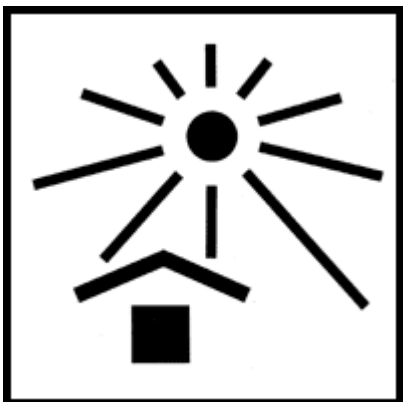
- ✓ Nombre y dirección del exportador o comercializador

- ✓ Naturaleza del producto
- ✓ País de origen del producto
- ✓ Especificaciones comerciales (Categorías, calibres, peso neto facultativo, código de calibre (si los frutos envasados según el número de frutos llevan dos códigos consecutivos, códigos de calibre o diámetro mínimo y máximo en mm, número de frutos, en el caso de frutos dispuestos en capas en el envase)
- ✓ Códigos correspondientes a las certificaciones tanto nacionales como internacionales, algunos de estos son: Código Global GAP Coc GGN, Código ICA predio exportador, Código de barras o radiofrecuencia EAN.UCC.

El rotulado debe cumplir ciertos requisitos establecidos en la norma NTC 5422, de empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos, algunos de estos son:

- ✓ Los empaques deben tener impresos o incorporados los símbolos que permitan identificar el material de fabricación que son aptos para el manejo de alimentos y que son reciclables, de acuerdo con lo indicado en las Normas NTC- ISO 14021
- ✓ El adhesivo empleado para el rotulado de los empaques y embalajes debe ser resistente a condiciones tales como bajas temperaturas y ambientes húmedos.
- ✓ En el caso de no estar impreso en el empaque, se puede emplear una etiqueta adhesiva (sticker) o una etiqueta no adhesiva con las especificaciones comerciales del producto, siempre y cuando se utilicen tintas y pegantes no tóxicos. Para el caso del empaque de cartón, deben emplearse únicamente tintas de origen orgánico.

Por otro lado, el embalaje del aguacate hass debe contener los siguientes símbolos pictóricos que indiquen el manejo, precaución y tipo de cuidado:

**Proteger de la luz solar**

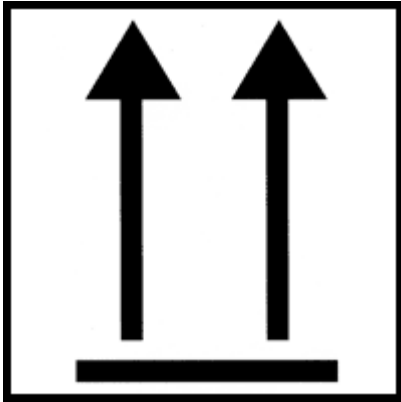
Es muy importante proteger el embalaje del calor dado que los aguacates son un producto muy sensible al cambio climático.

**Frágil**

Por tratarse de una fruta delicada, en el momento del manipuleo puede tender a estropearse.

**Proteger de la humedad**

Se debe cuidar de no humedecer el embalaje ya que se pueden tener problemas al momento de paletizar o bien deteriorando la calidad del producto.



Este lado arriba

Muy importantes no alterar la ubicación del embalaje ya que los frutos se pueden salir de su empaque de alveolos generando rozamiento entre ellos y deteriorándose.

3.5.1.3.2.4.Pallet o Tarima

Ilustración 34 Pallet



Fuente: Recuperado de <https://packagingci.wikispaces.com/Aguacate>

Una vez depositada la fruta en cajas individuales, estas pasan al proceso de paletizado, llamado así porque se estiban y se amarran con cintas (fleje) sobre bases de madera o plástico y esquineros de plástico o de fibra de vidrio en conjuntos conocidos internacionalmente como pallets, considerados como la unidad de embalaje para el transporte; dichos pallets se deben

sujetar a ciertas medidas que están determinadas por los contenedores en que se transportan. En el caso del mercado norteamericano al cual enviaremos nuestro aguacate Hass cultivado en Cundinamarca, los pallets están constituidos por 80 cajas con un peso unitario de 11.2 Kg.

Ilustración 35 Esquinero de Cartón



Fuente: Recuperado de <https://www.logismarket.com.mx/provem/esquinero-de-carton/1255610001-1179567249-p.html>

Se deben usar esquineros o perfiles de cartón el cual da rigidez al embalaje y protección a las mercancías, además facilita la estiba o el apilamiento de un pallet sobre otro, ahorrando espacio.

Ilustración 36 Estiba de Madera



Fuente: Recuperado de <http://www.arqhys.com/construccion/madera-estiba.html>

La dimensión de la estiba de acuerdo a ISO 6780 para el mercado norteamericano es de 1219x1016 (mm). Las estibas deben ser de madera certificada por ICA para que pueda salir del país elaborada generalmente en madera de pino pátula.

3.5.1.3.2.5. Contenedor

El contenedor en el que se enviará el aguacate de la variedad hass, deberá ser refrigerado a temperaturas entre los 0° y 5° con el fin de que corten el proceso de maduración hasta su llegada al consumidor final.

Tabla 30 Medidas Contenedor

CONTENEDOR REFRIGERADO 20 PIES		
	Volumen	28,30 m3
	Medidas Externas	Base: 606 x 243 cm Max alto: 259 cm
	Medidas Internas	Base: 542 x 227 cm Max alto: 259 cm
	Peso Vacío	3,200 kg
	Peso Máximo	20.300 kg

Fuente: Recuperado de http://iccspain.com/wpcontent/uploads/2012/05/seafreight_spanish.pdf

3.5.1.3.3. Producto Plus

Con el fin de poder ingresar al mercado internacional y que el mismo tiempo el cliente establecido se sienta atraído y seguro con el producto que va a adquirir, el aguacate hass producido en Cundinamarca contara con las siguientes certificaciones:

Ilustración 37 Aguacate Hass Producido en Cundinamarca



Fuente: Foto propia tomada finca la Esmeralda municipio de Silvania.

3.5.1.3.1. Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas:

Las BPA van desde la siembra del cultivo hasta la cosecha de los productos con el fin que todos los predios productores de frutas y hortalizas del país estén certificados y de esta manera se asegure la inocuidad alimentaria, mediante la prevención de los riesgos asociados a la producción primaria (ICA, Min Agricultura, & CCI, 2009).

Ilustración 38 Certificado BPA



Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario

3.5.1.3.1.1. Registro del Predio Productor Ante el ICA

Con el fin de prevenir, controlar y erradicar plagas y enfermedades que afectan los productos, el ICA es la institución que le corresponde establecer medidas sanitarias y fitosanitarias para prevenirlas. Para hacer efectiva esta tarea mediante las resoluciones ICA 1806 Y 2964 viene fortaleciendo las acciones de inspección, vigilancia y control a los predios productores y exportadores de frutas, hortalizas y aromáticas, y productos de origen vegetal, de ahí la importancia de registrar el predio (Instituto Colombiano Agropecuario , 2017).

3.5.1.3.1.2. Certificado Global Gap

Es la norma mundial de Buenas Prácticas Agrícolas. Esta certificación garantiza excelencia en el producto, demostrando que cumple con estándares de calidad y seguridad y que los procesos en su producción han seguido

Ilustración 39 Logo Global GAP



Fuente: Global GAP

los criterios de sostenibilidad e higiene, respetando el bienestar de los trabajadores y del medio ambiente (GLOBAL G.A.P., s.f.).

3.5.2. Precio

Tabla 31 Tabla de Precios

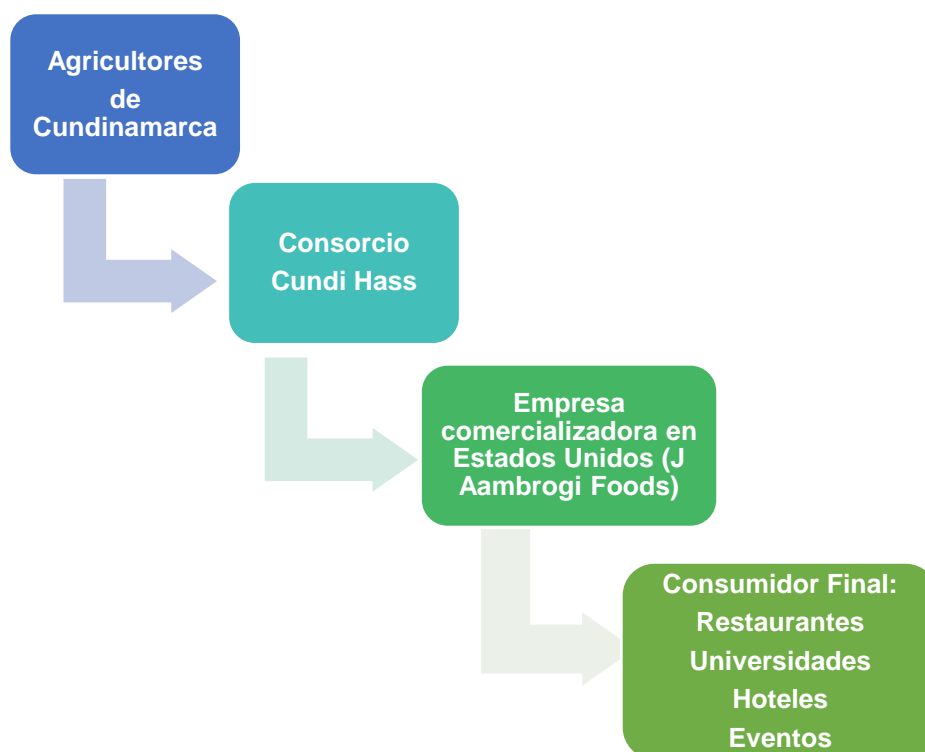
Precio en el Cultivo (Kg)	\$ 4000
Precio en Consorcio (Kg)	\$ 7000
Precio en J Ambrogi Foods (Kg)	\$11000

Fuente: Elaboración Propia

El precio se determinó de acuerdo a la información suministrada por los agricultores. \$4000 pesos corresponden al precio al que se vende en el cultivo con cierto margen de rentabilidad, \$7000 pesos es el precio que se estableció para exportar y \$11000 pesos el precio en que se puede vender el producto a l consumidor final en Estados Unidos.

3.5.3. Plaza

Gráfica 20 Canal de distribución



Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de Plaza, es la forma en que se distribuirá el aguacate hass en el mercado Estadounidense y se compone por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario (Monteferrer Tirado , 2013). De acuerdo con la información suministrada en la **Grafica 20**, la distribución del aguacate hass producido en Cundinamarca se hará por medio de una distribución directa a través de una empresa comercializadora en Estados Unidos con el siguiente proceso:

1. Agricultores de Cundinamarca:

Cultivan el producto objeto de esta investigación, miembros del consorcio de aguacate hass de Cundinamarca “Cundi Hass”. Los agricultores miembros del consolidaran su producto a través del consorcio quien se encarga de establecer el contacto internacional y realizar la. Cabe resaltar que los productores no venden al consorcio, este solamente es un puente para el logro de sus objetivos propuestos en el proceso de internacionalización

Ilustración 40 Agricultor Finca el Granadillo



Fuente: Foto Propia. Finca La María.

Ilustración 41 Logo Cundi Hass



Fuente: Elaboración Propia

2. Consorcio Cundi Hass:

Conformado por los productores de aguacate Hass de Cundinamarca, es la representación de sus esfuerzos en busca de llegar al mercado exterior. El consorcio después de unificar el producto será el encargado de vender a la empresa comercializadora J Ambrogi Foods en Estados

Unidos.

3. Empresa comercializadora en Estados Unidos J Ambrogi Foods:

Cundi Hass venderá de manera directa el producto a la empresa J. Ambrogi Foods, una organización que conoce el mercado, con más de 100 años de experiencia en la distribución de productos alimenticios en importantes zonas del país, quien además cuenta con una importante y reconocida lista de clientes conformada por Universidades, Colegios, Hoteles, Restaurantes, Eventos, entre otros.

Ilustración 42 Logo J Ambrogi Foods



Fuente: J. Ambrogi Foods

Ilustración 43 Personas Degustando Recetas con Aguacate Hass



Fuente: Guillermo Zysman (2016)

4. Consumidor Final:

La distribución al consumidor final será realizada por J Ambrogi Foods a su selecta lista de clientes de la cual hacen parte Restaurantes, Colegios, Universidades, Hoteles y diferentes eventos en zonas como New York, Pennsylvania, Maryland o el lugar de origen de la compañía el cual es New Jersey. A través de esta estrategia se busca llegar a mas consumidores quienes llevan años comprándole el producto a J. Ambrogi Foods porque confían en la calidad de los alimentos que distribuye, de esta manera se ira

incrementado el conocimiento para el consorcio y se irá dando a conocer el aguacate hass cultivado en Cundinamarca, Colombia.

3.5.4. Promoción

La estrategia de promoción se plantea con el fin de crear buenas relaciones con los clientes, para lograrlo no basta con ofrecer solamente un buen producto con un precio atractivo y hacerlo llegar al consumidor, también se hace necesario comunicar valor al cliente. Esta comunicación debe ser planificada a través de una estrategia integrada con el fin de captar la atención del cliente y de paso su fidelización (Kotler & Armstrong, 2008).

Para promocionar el aguacate Hass producido en Cundinamarca – Colombia en Estados Unidos y competir de manera adecuada con países como México, Perú, Chile y con el competidor local California y ahora también con países como Sur África y Australia, se hace indispensable que Colombia trabaje en la tarea de establecer una organización encargada de coordinar las actividades de marketing para el posicionamiento del aguacate hass en el mercado estadounidense y poder hacer parte del Hass Avocado Board para llevar a cabo programas de investigación, promoción e información al consumidor bajo la supervisión de la USDA tal y como ya lo están haciendo estos países (**Ver Ilustración 44**).

Ilustración 44 Organizaciones Encargadas del Marketing del Aguacate Hass de México, Perú, Chile, California, Sur África y Australia.



Fuente: Recuperado de: <https://avocadosfrommexico.com/>, <http://avocadosfromchile.org>, <https://www.californiaavocado.com/>, <https://www.avocado.co.za/>, <http://www.australianavocados.com.au/>.

Por el momento mientras Colombia entra a constituir lo que será denominado el “Colombian Avocado Commission”, el consorcio de aguacate de Cundinamarca tiene la oportunidad de ingresar al mercado estadounidense a través de una empresa que comercializa productos alimenticios y cuenta con toda la experiencia necesaria como es J Ambrogi Foods. Esta empresa crea relaciones redituables con los clientes realizando las siguientes actividades:

✓ J Ambrogi Foods App,

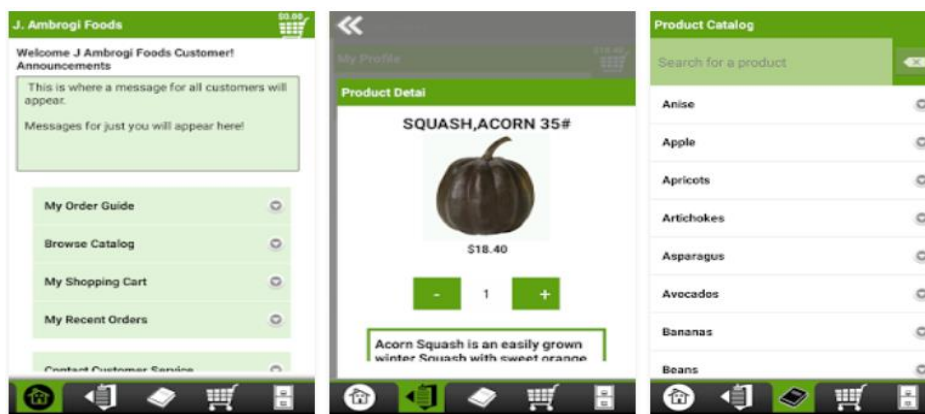
Esta empresa quiere llevar los productos más frescos en el momento y lugar que el cliente lo necesite realizando fácilmente sus pedidos a través de su app, allí puede ordenar lo que necesita, en sus términos, con acceso al perfil de su producto, precios personalizados e historial de pedidos.

Ilustración 45 Logo J Ambrogi Foods App



Fuente: AppAdvice

Ilustración 46 App J Ambrogi Foods



Fuente: AppAdvice

✓ Jersey Fresh,

J Ambrogi Foods hace parte de Jersey Fresh, un programa de clasificación publicitaria, promocional y de calidad para informar a los consumidores sobre la disponibilidad y variedad de frutas y verduras en Nueva Jersey, trabajando con restaurantes, escuelas, universidades, grandes almacenes, comunidades locales, hoteles, hospitales y más. De ahí la amplia lista de clientes con lo que cuenta J Ambrogi Foods.

Ilustración 47 Programa de Jersey Fresh Promocionando los Productos de J Ambrogi Foods



Fuente: Jersey Fresh

Ilustración 48 Camión J Ambrogi Foods

- ✓ Constante innovación en la imagen corporativa y mejora en el servicio de entrega,



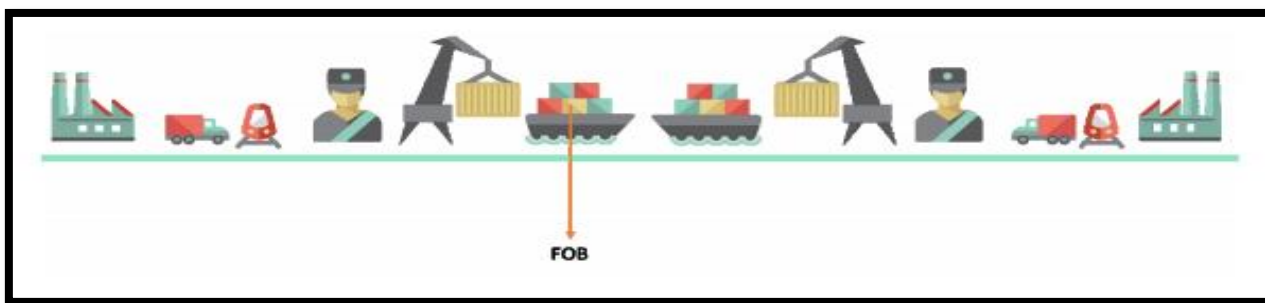
Fuente: J. Ambrogi Foods

3.6. Distribución Física Internacional

Es el proceso logístico que permitirá colocar el aguacate de la variedad Hass en un Estados Unidos, cumpliendo con los términos negociados entre el Cundi Hass y el J Ambrogi Foods. El objetivo de la Distribución Física Internacional, principalmente es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puede generar durante el trayecto desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino (Diario del Exportador, s.f.).

3.6.1. Termino de Negociación

Ilustración 49 Término de Negociación FOB (Franco a Bordo)



Fuente: Simulador de Costos Procolombia. Recuperado de: [http:// simuladordecostos .procolombia.co /dfi/Tmp/FOB.pdf](http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/Tmp/FOB.pdf)

El termino recomendado para enviar aguacate Hass producido en Cundinamarca es FOB (Franco a Bordo), el cual indica que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque, y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía a bordo del buque o que proporcione

La mercancía así ya entregada para el embarque. FOB exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna

obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación (Camara de Comercio Internacional, 2010).

Este termino de negociación tiene la ventaja de minimizar costos al no requerir contratar transporte internacional, por tal motivo tampoco es necesario que el vendedor contrate un seguro para la carga cuando este en tránsito internacional.

3.6.2. Rutas y Medios de Transporte

El proceso para trasladar el fruto desde su lugar de producción es el siguiente:

3.6.2.1 Transporte Fincas - Empacadora

Ilustración 50 Camión Convencional Estacas



Fuente: Credivehiculos

Desde las fincas productoras ubicadas en los municipios de Cundinamarca, en este caso los municipios de Silvania, Tibacuy, Viotá, San Francisco y Sasaima se llevará el fruto en camión convencional de estacas empacado en Canastillas hasta el municipio de Armero Guayabal, Tolima en donde se encuentra ubicada la planta de empaque y selección.

3.6.2.1.1 Distancia y Costos Fincas - Empacadora

Tabla 32 Distancia y costos flete (7 Ton)

Origen	Destino	Distancia	Costo flete
Silvania	Armero Guayabal	3 h 13 min (218 km)	\$ 900.000
Tibacuy	Armero Guayabal	4 h 2 min (208 km)	\$ 950.000
Sasaima	Armero Guayabal	2 h 48 min (121 km)	\$ 850.000
San Francisco	Armero Guayabal	3 h 7 min (143 km)	\$ 900.000
Viotá	Armero Guayabal	2 h 53 min (127 km)	\$ 900.000

Fuente: Elaboración Propia.

(Ver anexo 13: Cotización flete)

3.6.2.2 Transporte Empacadora - Puerto

Ilustración 51 Tracto camión



Desde la empacadora en armero Guayabal, el aguacate Hass se llevará en un tracto camión refrigerado con el fin de retrasar su proceso de maduración, hasta el puerto de Cartagena.

Fuente: Transportetrl.

3.6.2.1.2 Distancia y Costos Fincas – Empacadora

Tabla 33 Distancia y Costos Flete (20 ton)

Origen	Destino	Distancia	Costo flete
Armero Guayabal	Puerto de Cartagena	16 h 4 min (984 km)	\$ 6.000.000
Armero Guayabal	Puerto de Buenaventura	8 h 48 min (417 km)	\$ 6.000.000

Fuente: Elaboración Propia

(Ver anexo 14: Cotización Agencia de Aduanas Asimcomex)

3.6.2.2 Transporte Puerto Origen – Puerto Destino

Tabla 34 Frecuencias y Tiempos de Tránsito desde los Puertos Colombianos

Puerto de Embarque	Puerto de Desembarque	Conexiones	Tiempo de Transito (Días)	Costo USD (20 TON)
Puerto de Cartagena	Puerto de New York	Directo	6	3,139.33 - 3,469.78
Puerto de Buenaventura	Puerto de New York	Directo	9	4,581.79 - 5,064.08

Fuente: Elaboración Propia

3.6.3. Documentación Requerida

Para exportar aguacate de la variedad hass, se requiere alistar la siguiente documentación.

- ✓ RUT
- ✓ Factura Comercial
- ✓ Lista de Empaque
- ✓ Certificado de no Obligatoriedad
- ✓ Certificado Fitosanitario de Exportación
- ✓ Documento de Transporte
- ✓ Declaración de exportación
- ✓ Declaración de Cambio
- ✓ Mandato Aduanero

Tabla 35 Documentos Soporte para Exportaciones - 0804400000

Documentos soporte para exportaciones - 0804400000							
Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Países	
Cert inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	28-ago-2008	...		
Certificado de Exportación - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-2008	...		
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	01-jun-2008	...		
							

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

(Ver Anexo 15: Documentación Requerida)

3.6.4. Medio de Pago Internacional

CARTA DE CRÉDITO

Partes involucradas para llevar a cabo una transacción con carta de crédito:

- ✓ El comprador u ordenante del crédito, el cual solicita la apertura de un crédito.
- ✓ El vendedor o beneficiario del crédito, quien ha de cumplir con la obligación de entregar la mercancía en los términos acordados.
- ✓ El banco emisor de la carta de crédito, así como otros bancos que se encargan de entregar el dinero al beneficiario.

El comprador pide a su banco que se emita a su favor una carta de crédito. Este banco evalúa el crédito y la emite. Cuando emite la carta de crédito, el banco está asumiendo la responsabilidad de pagarle al vendedor, en el momento en que se cumplan las condiciones de la transacción, el valor acordado entre el comprador y el vendedor. A su vez, este banco le avisa al banco del vendedor que existe esta carta de crédito del cual su cliente es beneficiario; este beneficiario debe verificar que la carta de crédito esté redactada en los mismos términos y condiciones acordadas en un principio. Una vez se realiza este procedimiento, se envía la

mercancía a su destinatario y se reúnen los documentos requeridos en la carta de crédito: seguro, conocimiento de embarque, recibo de compra, etc.

Al completar el envío, con el recibo a satisfacción por parte del comprador, los documentos completos se presentan al banco que notificó al vendedor sobre el crédito a su favor, el cual verifica los documentos y los envía al banco emisor de la carta de crédito. Acto seguido, éste verifica los documentos y ordena enviar el dinero al banco del vendedor, el cual efectúa el pago al vendedor. De esta forma el comprador puede reclamar la mercancía (Banco de la República, s.f.).

CAPÍTULO IV

ACCESO DEL AGUACATE HASS COLOMBIANO AL MERCADO

ESTADOUNIDENSE

1. Proceso De Acceso Al Mercado De Estados Unidos Para Aguacate Hass colombiano.

El proceso se compone de tres etapas, una Técnico – Científica, una Regulatoria y una Operativa.

Tabla 36 Etapa Técnico - Científico

Técnico – Científico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud oficial de acceso al mercado. ✓ Redacción y revisión de una Evaluación de Riesgos ERP. ✓ Consulta pública de la Evaluación de riesgos (30 días). ✓ Revisión e incorporación de los comentarios de las partes interesadas. ✓ Consulta de la Evaluación de Riesgo con el País exportador (Colombia). ✓ Definición e implementación de las medidas de Manejo del Riesgo.

Fuente: Elaboración Propia. Información seminario Acceso y Oportunidades para el Aguacate Hass.

Esta etapa Técnico - científica, comprendió casi el 80% de todo el proceso, fue la parte más larga y compleja ya que requirió de mucha gestión de tipo técnico y de tipo político de muy alto nivel en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y las agencias que le dieron acompañamiento como la embajada, oficina comercial de los Estados Unidos, comité de comercio, Ministerio de Agricultura.

Tabla 37 Etapa Regulatoria

Regulatorio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta pública de la regla propuesta para importar el producto (60 días). ✓ Revisión y respuesta a los comentarios de la norma propuesta. ✓ Publicación de la regla final.

Fuente: Elaboración Propia. Información seminario Acceso y Oportunidades para el Aguacate Hass.

La parte regulatoria inicio con la consulta pública de la regla propuesta para recibir comentarios, es esta parte empieza a tomar peso el ámbito comercial, un tema que se adelantó con Pro Colombia en Estados Unidos y continuó influyendo en gran medida la parte política.

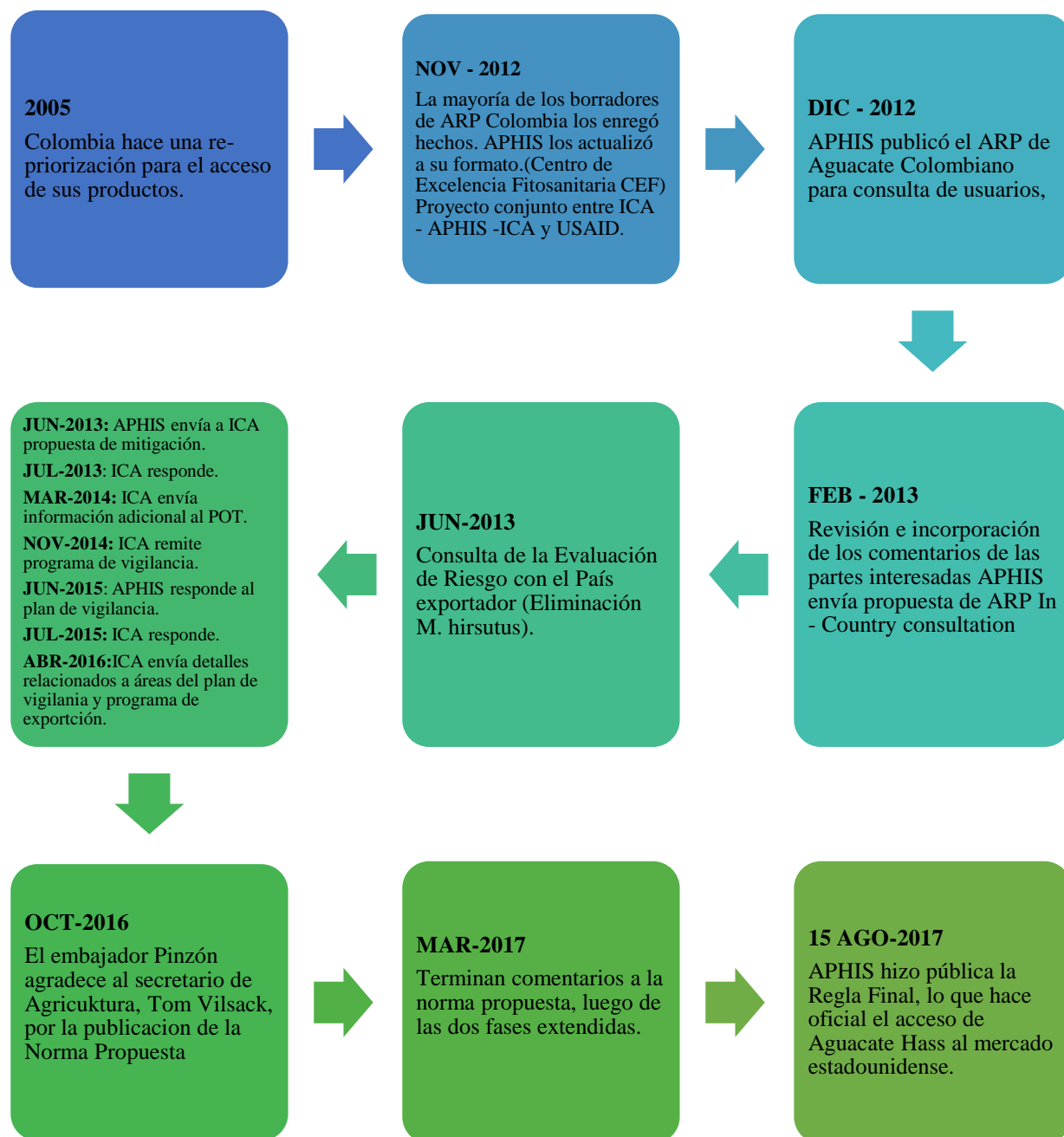
Tabla 38 Etapa Operativa

Operativo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar el Plan Operativo de Trabajo (POT) ✓ Evaluación en el terreno de la viabilidad de OWP. ✓ Establecimiento de Acuerdo Cooperativo de Servicios (CSA). ✓ Establecimiento de un Fondo Fiduciario. ✓ Notificación oficial para el inicio de las importaciones.

Fuente: Elaboración Propia. Información seminario Acceso y Oportunidades para el Aguacate Hass.

En la etapa operativa empieza a tener un rol importante nuevamente la parte técnica que es el centro de todo el proceso junto con el sector privado, en donde los exportadores debían empezar a implementar todo lo que se trabajó en la etapa Técnico – Científica la cual dice que se debía hacer para prevenir algún riesgo y su respectiva regulación en la segunda etapa.

Gráfica 21 Línea del Tiempo POT



Fuente: Elaboración Propia. Información seminario Acceso y Oportunidades para el Aguacate Hass.

La primera solicitud para el acceso del aguacate Hass a Estados Unidos se hace en el año 2005 a través de un programa llamado Centro de Experiencia Fitosanitaria, este era un proyecto conjunto entre el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Servicio de Inspección de

Sanidad Animal y Vegetal (APHIS – autoridad fitosanitaria de Estados Unidos) con los recursos y el apoyo de la USDA, departamento de agricultura de los Estados Unidos. En este centro se buscó la auto sostenibilidad y en esa época el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola aportó los recursos para desarrollar el análisis de riesgos de plagas de aguacate Hass en Colombia.

Se contrataron profesionales que iniciaron con la primera versión el documento con la norma propuesta, no obstante, su aprobación no se veía muy cercana si se comparaba con el proceso por el que paso México quien después de 80 años de trabajo logro el acceso de su aguacate al mercado estadounidense. El aguacate estaba dentro de la lista de solicitudes de Colombia, pero no era un producto priorizado, ya en el año 2012m con la aprobación del TLC Colombia – Estados Unidos, el ICA viaja a Washington y trabaja en conjunto con la oficina comercial del gobierno de Colombia y en ese momento la oficina del aprovechamiento del TLC y se re priorizan toda la lista de productos de Colombia para exportar a Estados Unidos y se elige en primer lugar al aguacate hass. Dicha priorización fue impulsada dado que el mercado estadounidense en ese momento estaba importando 900 millones de dólares en aguacate y Colombia presentaba una potencialidad importante para exportar el producto.

Una vez terminada la etapa técnico científica, arrancando el 2005 hasta lo que es octubre del año 2016, donde se publica por primera vez la regla propuesta, transcurrió un buen tiempo y unas largas discusiones entre los comités de medidas sanitarias y fitosanitarias, reuniones bilaterales en ambos países. Con esa publicación en el Código de Obligaciones Federales, se dio inicio a la etapa regulatoria en donde aún estaba vigente la administración del presidente Obama, esta primera fase de publicación termina en diciembre 27 del año 2016, en este periodo el ICA solicita una modificación porque APHIS no considero la remoción de una plaga que de incluirla generaría costos adicionales e inversiones significativas, por tal motivo APHIS decidió extender

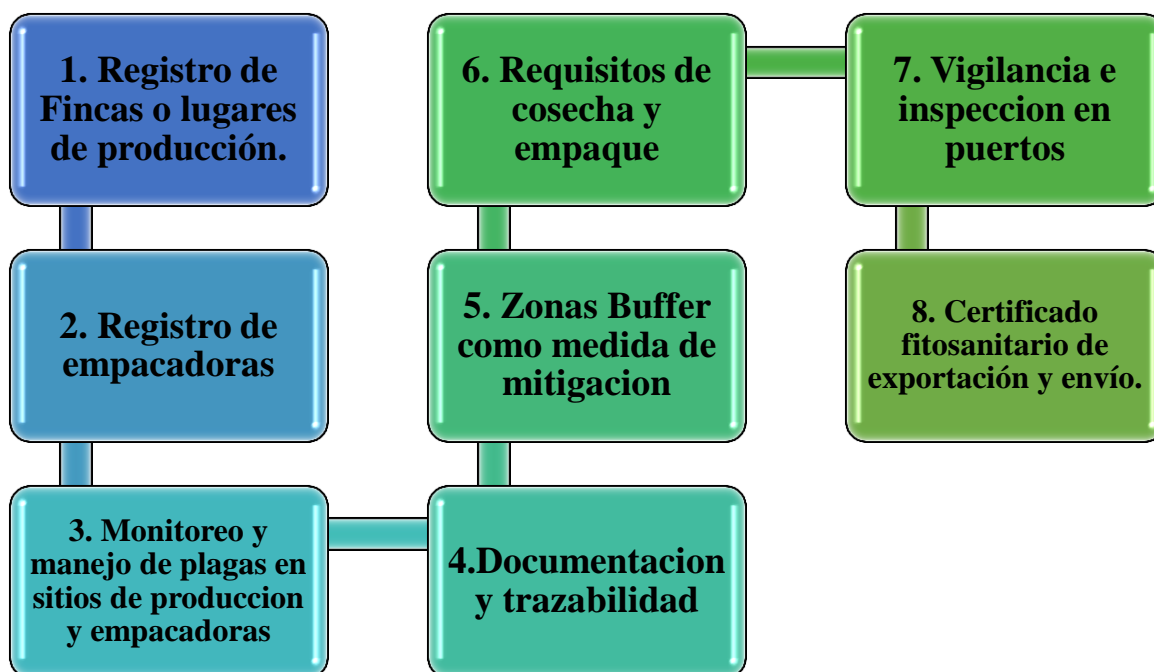
los comentarios públicos en una segunda fase que dio inicio el 16 de enero del 2017 y finalizó en febrero del mismo año.

En el año 2017, ocurrió una decisión política trascendental en donde se eligió la nueva administración del presidente Donald Trump, quien en medio de la división política emitió la orden de congelar todos los procesos regulatorios que estaban en trámite en los Estados Unidos lo cual alargó un poco el proceso. Sin embargo, el documento técnicamente estaba muy robusto, tenía una excelente gestión comercial y política y en ese momento en México se empezó a presentar la huelga de varias empacadoras grandes de ese país, lo que hizo que los importadores norteamericanos evaluaran la necesidad de buscar otro proveedor de otro país lo que impactó positivamente a Colombia.

El 15 de agosto de 2017 se publica la Regla Final y se hace oficial el acceso del aguacate Hass al mercado norteamericano el 15 de septiembre de 2017. Obtener el acceso no es suficiente, actualmente se está trabajando desde el campo, el lugar en donde está el cumplimiento de los requisitos para avanzar hacia el objetivo de aprovechar la demanda del mercado estadounidense.

1.1. Plan Operativo de Trabajo

Gráfica 22 Pasos para dar Cumplimiento al POT



Fuente: Elaboración Propia. Información seminario Acceso y Oportunidades para el Aguacate Hass.

1.1.1. Registro de fincas o lugares de producción:

Para poder exportar aguacate en fresco a Estados Unidos, este fruto debe proceder de lugares de producción registrados ante el ICA y deben ser declarados libres de *Heilipus lauri*, *H. trifasciatus* y *Stenomacatenifer*. Los predios productores de aguacate Hass, el exportador y la planta empacadora debe encontrarse registrados ante el ICA bajo las disposiciones legales de la resolución 448 de 2016 (o en su defecto si ya se encuentran registrados bajo la anterior resolución 1806 de 2004, deben actualizar su registro ICA del predio y/o exportador) (*Ver Anexo 16: Resolución N° 00000448 ICA*).

1.1.2. Registro de empacadoras:

Los aguacates con destino a exportación se deben almacenar en empacadoras que estén registradas ante el ICA y que cuente con un sistema de exclusión de plagas.

1. Monitoreo y manejo de plagas en sitios de producción y empacadoras:

- ✓ Durante el tiempo en que las empacadoras adelantan una operación para exportar aguacates hacia Estados Unidos, estas solo pueden aceptar frutos procedentes de lugares de producción registrados y habilitados oficialmente para exportar al país norteamericano.
- ✓ Los aguacates deben ser empacados dentro de las 24 horas siguientes a la cosecha en una empacadora que cuente con un sistema de exclusión de plagas. Todas las aberturas al exterior de la infraestructura de la empacadora deben ser tamizadas o cubiertas por una barrera que impida la entrada de plagas, como se especifica en el POT (***Ver Anexo 6: Regla Final***). La empacadora debe tener doble puerta en la entrada y en las entradas interiores a la zona donde se empaqa el aguacate.
- ✓ Para el transporte a Estados Unidos, la fruta debe mantenerse en condiciones de resguardo. Esto significa que la fruta no puede estar expuesta al ataque de insectos en su trayectoria. Para esto la fruta puede almacenarse en un empaque a prueba de insectos, o ser cubiertas con una malla, una lona plástica o utilizar un sistema logístico y de transporte que prevenga cualquier contaminación del producto. El POT detalla estas Salvaguardias (***Ver Anexo 6: Regla Final***), las cuales deben mantenerse hasta la llegada de la fruta a Estados Unidos.

1.1.3. Documentación y trazabilidad:

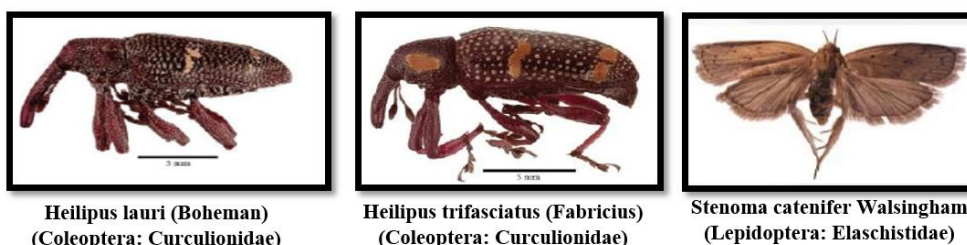
- ✓ Los documentos de embarque que acompañen a los envíos de aguacates deben especificar el lugar de producción en el que se cultivaron los aguacates, así como los datos de las plantas de empaque donde se procesaron y empackaron los frutos. Esta identificación debe mantenerse hasta que se libere la fruta para entrar en los Estados Unidos.

1.1.4. Zonas Buffer como medidas de mitigación:

El aguacate hass para exportación a Estados Unidos debe ser producido en municipios que han sido declarados como libres de *H. lauri*, *H. trifasciatus*, y *S. catenifer* (***Ver Anexo 6: Regla Final***), o de lugares de producción que han sido vigilados por el ICA y declarados libres de las mismas plagas.

Actualmente, se requieren como mínimo 6 meses de vigilancia sin detecciones de las plagas reguladas para que el lugar de producción sea declarado libre de plagas y habilitado para exportar a Estados Unidos.

Ilustración 52 Plagas que se Deben Erradicar Para Exportar a Estados Unidos



Fuente: Procolombia. 2017. Acceso y oportunidades para la exportación de aguacate hass colombiano a Estados Unidos

Es posible exportar aguacate Hass bajo una de las dos opciones:

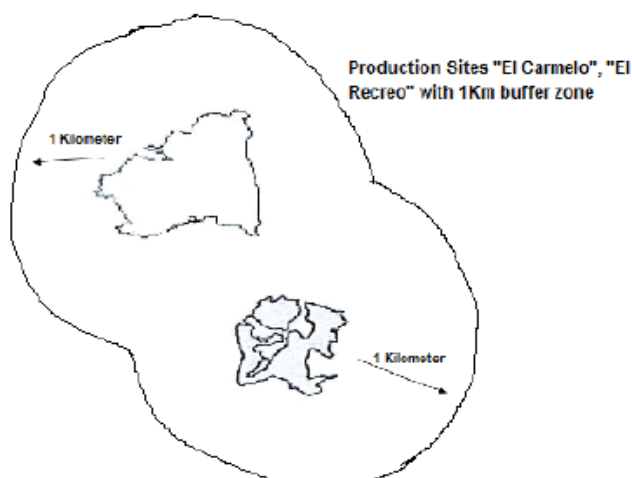
- ✓ **Municipios libres de plagas**

- ✓ El municipio debe ser vigilado cada seis meses para las plagas de la semilla del aguacate identificadas. Se deben tomar muestras de áreas representativas del Municipio donde hay árboles de aguacate, incluyendo sitios de producción y áreas urbanas.

- ✓ **Sitios libres de plagas**

Si los municipios no están completamente libres de las plagas reguladas de aguacate, ICA puede certificar sitios individuales como libres de plagas. La vigilancia para sitios libres de plagas debe incluir áreas representativas de cada sitio registrado y una zona buffer de 1 kilómetro que se definirá como el área dentro de 1 kilómetro del borde del sitio.

Ilustración 53 Zona Buffer



Fuente: Procolombia. 2017. Acceso y oportunidades para la exportación de aguacate hass colombiano a Estados Unidos.

El ICA debe mantener una zona de amortiguación de 1 kilómetro alrededor del perímetro del lugar de producción y vigilar mensualmente las áreas representativas del lugar de producción y de la zona de amortiguación para las plagas reguladas, iniciando 2 meses antes de la cosecha.

Si durante una inspección del lugar de producción o de la zona de amortiguación se detecta uno o más especímenes de *H. lauri*, *H. trifasciatus* o *S. catenifer*, se suspenderá el lugar de producción del programa de exportación de aguacates hacia Estados Unidos hasta que APHIS e ICA lleven a cabo una investigación y acuerden que se han implementado las medidas correctivas apropiadas para restablecer la condición de libre de plagas.

Después de cualquier proceso postcosecha, inspectores del ICA tomarán una muestra biométrica de fruta de cada lugar de producción y harán una inspección visual de la misma. El tamaño y procedimiento oficial para la toma de la muestra biométrica esta detallada en POT (*Ver Anexo 6*).

1.1.5. Requisitos de Cosecha y Empaque:

Los aguacates deben ser trasladados a la empacadora dentro de las tres horas de la cosecha o se deben salvaguardar de la infestación de plagas hasta su traslado, deben ser ubicados en cajas de cartón o contenedores en los que deben estar etiquetadas con datos de trazabilidad que proporcionen información sobre el sitio de origen de la fruta y la empacadora donde fue procesada. El etiquetado debe tener un tamaño que muestre claramente la información de trazabilidad.

1.1.6. Vigilancia e Inspección en puertos:

Las frutas presentadas para inspección en el puerto de entrada en los Estados Unidos deben ser identificadas en los documentos de embarque que acompañan a cada lote de fruta, para especificar el sitio o sitios de producción de donde proviene la fruta y la empacadora(s) en donde fue procesada.

Los inspectores deben cortar una porción de la fruta para determinar la presencia de las plagas reguladas, *H. lauri*, *H. trifasciatus* y *S. catenifer*. Si durante la inspección se detecta al menos una plaga cuarentenaria, se prohibirá el despacho hacia Estados Unidos

1.1.7. Certificado Fitosanitario:

Cada despacho de aguacate hass de Colombia debe ir acompañado de un certificado fitosanitario expedido por el ICA, con una declaración adicional que indique que los aguacates fueron producidos de acuerdo con los requerimientos estipulados en el 7CFR sección 319.56-78 y al plan operativo de trabajo.

1.2. Empresas Del Sector Del Aguacate Hass En Colombia Que Se Han

Internacionalizado

Como referente al tema de internacionalización del aguacate Hass en Colombia, se citarán dos empresas específicamente, quienes fueron protagonistas de la primera exportación de aguacate Hass a Estados Unidos bajo la norma contemplada en la regla final aprobada el 14 de agosto de 2017 por el gobierno de ese país.

1.2.1. Westsole Fruit Colombia

Westsole Fruit Colombia es una comercializadora internacional que cuenta con 100 productores asociados y también con cultivos propios. Esta organización se crea en el año 2011 cuándo su gerente general Pedro Aguilar invito a invertir en Colombia a la empresa Westfalia de Sudáfrica y Subsole de Chile, estas dos

Ilustración 54 Logotipo Westsole Fruit



Fuente: Virtual Market Place, 2017, Avocados, Westfalia Fruit Colombia. Recuperado de: <https://www.virtualmarket.fruitlogistica.com/es/Avocados,p1534911>

compañías encontraron en nuestro país la oportunidad de cosechar aguacate durante todo el año, mientras que ellos no pueden producir aguacate durante el invierno del hemisferio sur que se presenta en el periodo comprendido entre el 21 de junio y el 21 de septiembre.

Como parte de la inversión, Westfalia Fruit Group estableció una empacadora de aguacate en Rionegro Antioquia. (WestSole Fruit Colombia, 2016).

1.2.2. Cartama

Cartama es un grupo de empresas colombianas con 15 años de experiencia en el cultivo y la comercialización de aguacate Hass. Cuentan con unidades productivas en diferentes zonas del país, una planta de embalaje en la ciudad de Pereira, comercializan el aguacate a nivel internacional y cuentan con importantes alianzas comerciales.

Ilustración 55 Logotipo Cartama



Fuente: Cartama. Recuperado de <http://cartama.com.co/>

Los inicios del grupo Cartama se dieron en el año 2000 con apenas un cultivo en el municipio de Rionegro, Antioquia, desde allí comercializaban el producto a importantes cadenas de supermercados locales poco a poco ampliaron sus cultivos en el municipio de Amaga, Antioquia, posteriormente en Caldas y en los municipios de Anserma y Quinchia, Risaralda. Como parte de su estrategia construyeron su propia planta de empaque en la ciudad de Pereira, Risaralda. Con el paso de los años han logrado obtener certificación BPA y GLOBAL GAP para ser competitivos a nivel internacional tanto así que en el 2016 la multinacional Marks and Spencer les otorgo el Growers best quality award, un reconocimiento al productor con la mejor calidad (Cartama, 2016).

CAPITULO V

ENTREVISTAS A EXPERTOS

1. Entrevista dirigida a ANALDEX

Entrevistado: Álvaro Forero

Cargo: Director de Proyectos



Fecha: 10/11/2017

→ **¿Cuál es el objetivo de la alianza Analdex – Corpohass?**

Respuesta// Para enmarcar un poco el tema, primero, es un trabajo de dos años con Corpohass, Corpohass es una asociación pequeña que concentra algunos exportadores de algunos de los departamentos productivos del país de aguacate Hass. La idea de la alianza Analdex – Corpohass era fortalecerla, asesorarla y acompañarla en toda la estrategia de negociación para obtener la Regla Final entre los Estados Unidos y Colombia que cuando tomamos esta alianza estaba todavía en una fase intermedia, logramos en año y medio con loby en los Estados Unidos, con loby en los organismos de control a nivel nacional y con el interés y la prioridad de que fuera uno de los puntos de honor en las negociaciones que se realizaban entre las presidencias de Colombia y los Estados Unidos. Que se diera vía libre para una Regla Final que es una carta de navegación para que nuestras empresas cumpliendo los requisitos fitosanitarios exigidos por APHIS que es la entidad fitosanitaria norteamericana, logran acceder al mercado de los Estados Unidos como ha ocurrido en la semana anterior.

→ **¿Qué tan preparado está el sector económico del aguacate Hass para cumplir con las expectativas del mercado internacional?**

Respuesta// En este momento tenemos una oferta de zonas productivas a nivel nacional de cerca de 16000 hectáreas en crecimiento, tenemos 7 departamentos que han sido priorizados por el ICA que son Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, Tolima, Risaralda, Quindío y Caldas, estos están focalizados y orientados hacia la exportación al mercado de los Estados Unidos basados en 38 núcleos exportadores. Debemos recordar que la regla final tiene como principio crear unos núcleos de exportación que se componen de un predio el cual debe tener unos requisitos fitosanitarios enmarcados en la Regla y una zona que la denominan Buffer que es un kilómetro a la redonda del núcleo exportador en el cual los predios que contengan aguacate también deben estar vigilados por una entidad fitosanitaria, controlados y sin presencia de plaga en un tiempo no inferior a dos meses.

→ **Después de la aprobación de la norma que permite el acceso del aguacate Hass a los Estados Unidos en términos sanitarios y fitosanitarios. ¿Esta aprobación por cuanto tiempo está vigente? ¿Hay que renovarla?**

Respuesta// No, la aprobación como regla final es un acuerdo de voluntades entre los dos gobiernos que da una línea o una base para que nuestros exportadores puedan empezar a generar oferta de este producto en los Estados Unidos focalizada y pues no va a tener ninguna restricción ni ninguna renegociación. Lo que va a ocurrir es que vamos a tener unos controles fitosanitarios que, si no los llega a cumplir Colombia, es decir que si se encuentran trazas de plaga o si la APHIS no va a estar de acuerdo con las medidas de Colombia se pueden suspender. Es decir, es indefinida pero controlada, nosotros tenemos que generar las mejores prácticas para mantener ese estatus sanitario que nos otorgó el mercado de Estados Unidos.

→ **¿De qué manera Analdex brindará apoyo a los agricultores de aguacate Hass en el proceso de cumplir con la norma para ingresar a los Estados Unidos?**

Respuesta// Independiente del proceso actual que estamos liderando con Corpohass, Analdex está encaminado en buscar la integración entre comercializadores y productores del aguacate Hass a nivel nacional, para eso logramos durante el 2018 obtener un proyecto auspiciado por el Ministerio de Agricultura, por el Programa de Transformación Productiva para estos 7 departamentos mencionados lograr un acompañamiento a las 38 zonas exportadoras, zonas buffer mediante un plan que se llama Áreas de Excelencia Exportadora, en el cual cada departamento va a ser una zona de excelencia fitosanitaria donde vamos a tener municipios libre de plagas, vamos a tener el acompañamiento de la Unión Europea también en este proceso y la idea es que los núcleos productivos puedan lograr el mercado de los Estado Unidos y los núcleos exportadores y que los buffer puedan lograr tener una producción con muy buena productividad con muy buena calidad fitosanitaria para que puedan irrigar en el mercado de la Unión Europea y otros mercados que tenemos en perspectiva con el mercado chileno el mercado argentino y el asiático que tienen incluso mayores ventajas que el mismo Norteamérica.

→ **¿Cuál es la ventaja que tiene Colombia con al aguacate Hass sobre sus principales competidores como lo son México, Perú, Chile y el Estado de California en el mercado estadounidense?**

Respuesta// Bueno, focalizado en el mercado de Estados Unidos nosotros tenemos que ver cuál es su demanda, tenemos casi un billón de dólares en demanda norteamericana, el primer gran jugador es México por su estrategia de más de 20 años en producción, por su calidad y por su cercanía. Después le sigue Perú que se ha incrementado a triplicando el volumen exportador y Colombia sería un jugador bastante interesante, Chile pues esta más concentrado en el mercado de la Unión Europea y el mercado asiático entonces tenemos en él un jugador muy bueno en Europa, pero no tan bueno en Estados Unidos, entonces nuestro eje focal se va constituir

empezando a suplir oferta en el mercado de los Estados Unidos con estas 38 zonas. Las ventajas es que tenemos producción todo el año, no tenemos producción escalonada como lo podría tener Chile, Perú e incluso México, tenemos unas condiciones agronómicas especiales porque somos un país subtropical lo cual nos equipara a las producciones productivas de México, tenemos un conocimiento de casi 10 años en producción de aguacate Hass, lo que nos hace de cierta manera expertos en nuestras condiciones fitosanitarias y en nuestras condiciones demográficas, tenemos empresarios que están viendo el sector con mucha responsabilidad además inversión extranjera que nos está generando mucho más horizonte en cultivos y tenemos muchas empresas que ya tienen experiencia en el mercado europeo, que se están volcando a hacer alianzas con compradores norteamericanos que va a hacer que nosotros en un plazo no mayor a 5 años podamos ser unos competidores mucho más consolidados en ese mercado. Hasta ahora estamos aterrizando, hasta ahora estamos haciendo el Lansing y estamos tratando de que ese Lansing sea lo más seguro para que nuestro producto tenga una demanda adecuada y que la marca Colombia en el mercado de los Estados Unidos se pueda posicionar como un producto de gran valor para las necesidades de los estadounidenses.

→ **¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta e este momento el sector del aguacate Hass?**

Respuesta// El primero, las condiciones, manejar la regla final es una regla que lleva 4 meses en la apuesta, tenemos que tener predios que nos garanticen esto, nosotros tenemos que garantizar una muy buena cosecha, unos muy buenos insumos que nos mejoren las productividades en la zona, unos manejos por parte de los ingenieros agrónomos adecuados a nuestras zonas, que haga que nuestros cultivos sean aún más productivos. Estamos en una media nacional de 10 toneladas por hectárea, la idea es que podamos llegar a mejores prácticas

agrícolas a 15 toneladas por hectárea que sería una muy buena media y que le va a generar unas ventajas bastante importantes a los campesinos, a los agricultores colombianos que están apostándole a este producto para sacarle el provecho que puede tener en diferentes mercados, porque la idea no es solamente posicionar el mercado de los Estados Unidos, sino tratar de evolucionar hacia el mercado canadiense y hacia las otras zonas donde existe demanda de aguacate, consolidarnos en el mercado europeo, recordar que en 5 años pasamos de exportar no más de 5 millones de dólares y a cierre de este año estamos proveyendo 52 millones de dólares en total con nuestro mercado consumidor por excelencia que es el mercado europeo. Entonces las condiciones si son importantes, pero de igual manera tratar de evolucionar exportación de otro aguacate como el papelillo, como otras variedades que son mucho más endémicas pero que también tienen una demanda en el mercado europeo y en el mercado norteamericano que pues digamos nosotros contamos con casi 500 variedades de aguacate sembradas en el país y la idea es lograr analizar que otro tipo de aguacate puede estar demandando el mundo para así mismo poder llevarlo a estos mercados. Eso por el lado de agricultura y por el lado del producto en fresco, por el lado de producto procesado, la estrategia de hacer es aún mayor nosotros, tenemos que lograr que existe un salto de partida que no sigamos exportando producto fresco porque las condiciones fitosanitarias son demasiado exigentes, los costos que implican programa para aseguramiento fitosanitario son muy grandes en el país, entonces la idea es que los empresarios puedan evolucionar hacia un mercado de sus productos como aceites esenciales, el tema de procesados para guacamole entre otros. Son condiciones más interesantes, con unos precios mucho más estables, que no sea un comoditi como se podría pensar, si no que a la larga el subproducto nos pueda generar mayor rentabilidad y esas segundas y esas terceras que no pueden

ser exportadas porque tienen alguna enfermedad en la piel del aguacate puedan llevarse a este tipo de empresas.

¿Qué tan importante es la asociatividad para enfrentar estos desafíos?

Respuesta// Lo que estamos construyendo es un tejido empresarial consolidado, donde tengamos la cadena integrada, no solamente la asociatividad entre productores agrícolas, que a la larga lo que hacen es garantizarnos una oferta de producto de buena calidad, pero también aguas abajo lograr unos muy buenos precios, unas muy buenas compras y un muy buen apoyo de los comercializadores que integran todo el sector del aguacate. Nosotros lo vemos como un modelo de integración en donde es importante mejorar las condiciones de vida y la calidad de los productores, pero también deberíamos generar unos acuerdos y unos códigos en cada uno de los eslabones de la cadena de exportación para que en asociatividad como lo mencionas podamos tener éxito y sobre todo sostenibilidad a la hora de apuntar a un mercado tan importante como lo es Estados Unidos.

→ ¿Cree usted que el departamento de Cundinamarca puede llegar a ser competitivo en el mercado internacional con el aguacate Hass?

Respuesta// Todo terreno por encima de los 1300 m.s.n.m, que tenga unas condiciones fitosanitarias y unas condiciones agronómicas adecuadas, tendrá potencialidades para este mercado. Conocemos de la calidad de las tierras que se encuentran en el departamento de Cundinamarca, es muy interesante su localización geoestratégica, es muy interesante el avance y la difusión que tiene el departamento, lo importante es que logremos tener unos muy buenos procesos en cosecha, que tengamos plántulas que cumplan para que el agricultor no pierda plata de entrada. Este es un producto de ciclo largo, son tres años los que tiene que esperar el

agricultor para que tenga su primera carga de productos, entonces si es un tardío rendimiento desde la siembra incluso desde los insumos que se deben tener desde un agrónomo que conozca las condiciones agronómicas del terreno y pueda influir positivamente en un muy buen manejo productivo de la planta, logramos tener una muy buena productividad. Estamos enfocados especialmente en los departamentos que le comenté por parte del ICA, pero las condiciones están dadas para que cualquier parte del territorio nacional donde haya interés en la producción de este tipo de producto lo puedan hacer.

2. Entrevista dirigida a CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL

Entrevistado: Mauro Alegría.

Cargo: Coordinador CCI - CAUCA

Fecha: 10/11/2017



→ **¿De qué manera Corporación Colombia Internacional está impulsando el desarrollo del sector del aguacate Hass?**

Respuesta// Estamos haciendo efectos demostrativos con siembra de cultivos, asistencia técnica, certificación de predios, certificación en Global Gap, acompañamiento en la comercialización para la exportación, misiones comerciales a Europa.

→ **¿Qué tan preparado está el sector económico del aguacate Hass para cumplir con las expectativas del mercado internacional?**

Respuesta// Nos hace falta cultura exportadora, nosotros básicamente somos agricultores de café, básicamente digamos como el principal producto que vendemos, pero los agricultores no participan del proceso de exportación porque eso lo hace el gremio o los privados y esos

productos nuevos que son de exportación ya el agricultor si tiene que involucrarse en toda la cadena de valor. Entonces ahí es donde nos hace falta, ese es el reto que tenemos que hacer, una cosa es enviar un producto para el mercado interno y otra cosa es sembrar un producto para el mercado de exportación al que tenemos protocolos de buenas prácticas agrícolas, inocuidad de medio ambiente. Aun no tenemos esa cultura, yo diría que básicamente eso es lo que nos hace falta. ¿Qué más nos hace falta? y ya no sería el sector económico sino seria el sector gubernamental, nos hace falta infraestructura, nuestro país todavía tiene muchas deficiencias en infraestructura vial, en infraestructura de puertos, en infraestructura de riego y lo demás lo tenemos todo, tenemos tierra, tenemos agua, tenemos mano de obra tenemos, ganas de trabajar y hay mercado.

→ ¿De qué manera CCI brindará apoyo a los agricultores de aguacate Hass en el proceso de cumplir con la norma para ingresar a los Estados Unidos?

Primero el tema de hacer efectos demostrativos para que los agricultores cumplan este protocolo de buenas prácticas agrícolas y de manejo de plagas cuarentenarias que son los requisitos que pide el mercado de los Estados Unidos. Acompañamiento en misiones comerciales, bien sea llevando agricultores a ferias en Estados Unidos o haciendo clientes de Estados Unidos a Colombia. Esos serían los dos temas con los cuales podríamos.

→ ¿Cuál es la ventaja que tiene Colombia con al aguacate Hass sobre sus principales competidores como lo son México, Perú, Chile y el Estado de California en el mercado estadounidense?

Respuesta// Nuestra primera ventaja es que tenemos tierras disponibles y ellos ya no tienen más tierra. Segundo, tenemos agua también disponible y ellos ya están escasos de agua. Tercero,

tenemos mano de obra. Cuarto, pues por ejemplo frente a Chile y frente a Perú estamos más cerca a puerto, en cuanto a México si no, pues porque México está ahí pegado al lado, pero México tiene un problema que están peleando y les van a poner un muro, en cambio con nosotros estamos de amigos. Entonces esas serian como las ventajas que tenemos nosotros si hacemos las cosas bien, si trabajamos de manera conjunta empresa privada y gobierno, a la vuelta de 10 años podemos ser tan importantes como México en producción de aguacates, podemos llegar a tener las 120 mil hectáreas de aguacate que tiene México, tenemos como hacerlo de sobra, tenemos más de 400 mil 500 mil hectáreas diría yo óptimas para trabajar aguacate Hass.

→ **¿Qué tan importante es la asociatividad para enfrentar los desafíos del sector?**

Respuesta// Sin asociatividad no vamos a poder ser competitivos porque buena parte de las tierras en donde se puede desarrollar el Hass son tierras de pequeña propiedad, entonces un agricultor con 5 con 10 con 20 hectáreas no va a poder salir al mercado solo, necesariamente tiene que asociarse, si no se asocia pues entonces va a tener que vender su fruta en el mercado nacional o vendérselo a un intermediario y le va air mal. Entonces la asociatividad es determinante porque pues no hay grandes extensiones de tierra en la franja altitudinal que se requiere para Hass como para que alguien siembre de una vez 2000 o 3000 hectáreas, entonces todos podrán sembrar, pero pues áreas relativamente pequeñas, unas 50 máximo 100 hectáreas, acá contamos con agricultores de una hectárea, eso si no se asocian pues no podrán llegar al mercado

→ **¿Cree usted que el departamento de Cundinamarca pueda llegar a ser competitivo en el mercado internacional con el aguacate Hass?**

Todo Colombia podemos, yo diría que los departamentos que están más del centro hacia el norte serían muy competitivos por fletes y por disponibilidad de puertos, llegándole a Estados Unidos por ejemplo de Cartagena a un puerto de costa, en este el transito son 4 o 5 días, entonces serían muy competitivos y también de esa zona a Europa el transito son 15 días y los que estamos porque yo en este momento estoy en Cauca, los que estamos más abajo en la zona sur del país podríamos ser competitivos aprovechando puerto de buenaventura para llegar a los mercados asiáticos. Ya próximamente vamos a tener disponibilidad de exportar aguacate a China el mercado más grande del mundo, entonces todo el país tendría posibilidad de ser competitivo, todo el país siempre y cuando hagamos las cosas bien hechas, con mentalidad exportadora, con asociatividad en asocio con el gobierno, ayudando a solucionar los cuellos de botella en infraestructura, mejor infraestructura portuaria de temas de inocuidad, de fortalecer la autoridad fitosanitaria que es el ICA. Ahí tenemos que trabajar todos y como te digo si eso lo hacemos juiciosos a la vuelta de 10 años este sector puede ser tan importante como lo es hoy el café en el país.

3. Entrevista dirigida al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Entrevistado: Diana Marcela Giraldo

Cargo: Profesional de Apoyo,
Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales

Fecha: 21/11/2017



→ **¿De qué manera el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural está impulsando el desarrollo del sector del aguacate Hass?**

Respuesta// El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el fin de fomentar las siembras nuevas y la reorganización del sector rural colombiano, cuenta con la siguiente oferta institucional:

- Líneas Especiales de Crédito con Tasa Subsidiada-LEC, para siembra y renovación de cultivos.
- Incentivo a la Capitalización Rural-ICR, cuyo objetivo es mejorar la productividad y competitividad de los productores agropecuarios mediante el apoyo a la inversión en bienes de capital.
- Fondo Agropecuario de Garantías-FAG, cuyo objetivo es respaldar los créditos redes contados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO con recursos propios de los intermediarios financieros vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia, validados como cartera sustitutiva de inversión obligatoria o registrados como cartera agropecuaria, dirigidos a financiar nuevos proyectos del sector agropecuario y rural que sean técnica, financiera y ambientalmente viables, y que se otorguen a productores que no pueden ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por las entidades otorgantes del crédito. En otras palabras, el FAG sirve como fiador de hasta el 80% del valor del crédito tramitado ante cualquier entidad bancaria, siempre que se enmarque dentro de líneas de redescuento de FINAGRO.
- Seguro Agropecuario: este apoyo permite respaldar hasta el 80% del valor de una póliza para el aseguramiento de los cultivos como frijol y lulo.

Además, el Ministerio mediante convenios suscritos con ASOHOFRUCOL, Ministerio de industria y Comercio entre otras entidades relacionadas con el sector, están adelantando programas de renovación, siembras nuevas y apoyo a certificaciones que permitirán la apertura

de nuevos mercados y un desarrollo al sector aguacatero del país siendo este un cultivo promisorio para el desarrollo rural de la nación.

→ **¿Por qué el aguacate Hass se ha empezado a conocer como el “Oro verde colombiano”?**

Respuesta// El desarrollo económico y social que se genera en torno a este encadenamiento, ha permitido Fortalecer estrategias que mejoran la calidad de vida de los productores y trabajadores de las zonas óptimas para el desarrollo de este cultivo garantizando con este una sostenibilidad ambiental , social y económica en las regiones productoras de este país, también cabe resaltar que este cultivo se está desarrollando en zonas que anteriormente eran denominadas zonas de conflicto armado, las cuales hoy han encontrado una alternativa de vida permitiendo tener una armonía en sus hogares y una estabilidad económica.

→ **¿Qué tan preparado está el sector económico del aguacate Hass, para cumplir con las expectativas del mercado internacional?**

Respuesta// Gracias a la demanda de aguacate Hass en el mundo, este tiene garantizado un mercado, permitiendo a estos agro empresarios tener modelos de negocios sostenibles, cabe resaltar que todos los mercados tienen requerimientos de calidad y estatus fitosanitarios diferentes y con un grado de exigencia que permite que los empresarios tengan diversidad de comercialización de acuerdo a su estatus y calidad, actualmente desde el gobierno nacional se viene trabajando con políticas de admisibilidad de mercados garantizando que la producción nacional de aguacate Hass siempre tenga diversidad de mercados y alianzas de comercialización, protegiendo el estatus fitosanitario del país y posicionando la marca país, jugando con calidad y buen precio.

→ **¿De qué manera el MADR brindará apoyo a los agricultores de aguacate Hass en el proceso de cumplir con la norma para ingresar a los Estados Unidos?**

Respuesta// Actualmente el ministerio de agricultura y desarrollo rural y el ministerio de industria, Turismo y comercio tiene firmado un convenio ejecutado por el PLAN DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA (PTP) en alianza con Analdex y ASOHOFRUCOL, donde se apoyan más de 1200 hectáreas en el país con la posibilidad de exportar a los estados unidos, realizando un acompañamiento en el monitoreo y fortalecimiento en la certificación de predios, garantizando el éxito de las labores realizadas en apertura de mercados.

→ **Además de la norma contemplada en la regla final, ¿Qué otros parámetros se deben cumplir para ingresar al mercado estadounidense?**

Respuesta// Hay que aclarar que la producción nacional debe cumplir con los parámetros fitosanitarios exigidos por parte del Instituto colombiano agropecuario y (ICA) y por el APHIS acordados en los protocolos de admisibilidad de este país, los parámetros adicionales a este ya hacen competencia de la negociación realizada con el comprador, es decir si el comprador obliga a que su producción venga de un huerto con certificación global gap ya es una exigencia ajena a las normatividades sanitarias exigidas por el país.

→ **¿Cuál es la ventaja que tiene Colombia con al aguacate Hass sobre sus principales competidores como lo son México, Perú, Chile y el Estado de California en el mercado estadounidense?**

Respuesta// Teniendo en cuenta nuestra posición geográfica, diversidad climática y área disponible de siembra, Colombia está dentro de los 4 países denominados como despensa alimentaria en el mundo según la FAO, esto nos permitirá satisfacer la demanda mundial con

periodicidad constante de abastecimiento de frutas y hortalizas, permitiendo competir en mercados internacionales.

→ **¿Cuáles son los retos a lo que se enfrenta en este momento el sector del aguacate Hass?**

Respuesta//

- El reto principal es cumplir con los estándares de sanidad vegetal y calidad requeridos.
- Por otro lado la falta de asociatividad del sector no permite desarrollar modelos de comercialización que compitan con volúmenes y precios.

→ **¿Qué tan importante es la asociatividad para enfrentar estos desafíos?**

Respuesta// Es uno de los eslabones más importantes en el sector agrícola ya que sin generar estrategias asociativas no se puede llegar a cumplir con negociaciones justas de volúmenes que permitan mantener un equilibrio en el mercado.

→ **¿Cree usted que el departamento de Cundinamarca puede llegar a ser competitivo en el mercado internacional con el aguacate Hass?**

Respuesta// El departamento de Cundinamarca podría llegar a ser una zona líder ya que cuenta con el área para el establecimiento de nuevas hectáreas y su cercanía aeroportuaria reducirá los costos de transacción dando un mayor margen de ganancia, acabe resaltar que se deben desarrollar proyectos de infraestructura que permitan realizar la selección y empaque de estas producciones. Las condiciones agronómicas del terreno y pueda influir positivamente en un muy buen manejo productivo de la planta, logramos tener una muy buena productividad. Estamos enfocados especialmente en los departamentos que le comenté por parte del ICA, pero

las condiciones están dadas para que cualquier parte del territorio nacional donde haya interés en la producción de este tipo de producto lo puedan hacer.

4. Entrevista dirigida al Instituto Colombiano Agropecuario

Entrevistado: Willian King

Cargo: Profesional Especializado – DT
Epidemiología y Vigilancia Fitosanitaria



Fecha: 27/11/2017

→ **¿Cuál es el rol que desempeña el ICA en el proceso de admisibilidad del aguacate Hass colombiano al mercado estadounidense?**

Respuesta// El ICA es la asociación Nacional de protección fitosanitaria en este caso y como tal tiene que ver con la autorización, habilitación o no de todo lo que tiene que ver con el sistema, aquí estamos hablando de los agricultores, estamos hablando de las empacadoras, estamos hablando de predios registrados, entonces tiene que ver con todo eso, como enlaza y permite o facilita la admisibilidad del producto en este caso a Estados Unidos.

Todo lo hace el ICA a través de normas, su parte legislativa que es lo que empodera al ICA realmente para registrar los predios para todo.

→ **¿Qué tan preparado considera que está el sector económico del Aguacate Hass, para cumplir con las expectativas del mercado de Estados Unidos?**

Respuesta// Hay un alto grado de preparación, hay un gremio que aglutina a los productores, están los productores, están los cultivos y por supuesto está el ICA haciendo su

labor. Hay un alto grado de preparación y prueba de ello es que ya se empezó a hacer el ejercicio. Desde nuestra perspectiva digamos que el ICA que hace, el ICA lo que hizo fue dar toda una propuesta científico técnica con la cual digámoslo así “le vendió” a las autoridades fitosanitarias en los Estados Unidos esa propuesta y esa propuesta encadenada a poder hacer admisible el aguacate a los Estados Unidos y pues lo bueno es que la han aceptado. Hay ahí cosas digamos que hacen falta en términos de digamos de formación, el caso de agrónomos, asistentes técnicos, hay que continuar formándolos en lo que es la producción del aguacate la pos cosecha, hay cosas que se pueden reforzar y entre esas esta la capacitación del personal.

→ **Después de la aprobación de la norma que permite el acceso del aguacate a Estados Unidos ¿esta en términos sanitarios y fitosanitarios ¿Esta aprobación por cuanto tiempo está vigente? ¿Hay que renovarla?**

Respuesta// No, es indefinida mientras no se llegue a otro acuerdo, este fue un acuerdo y entonces las dos partes ellos y el caso de ICA en Colombia tomaron la decisión de que el camino era este, si posteriormente unos años después hay más información científica que avala a otras cosas pues simplemente es que se reúnan las partes y acuerden otra cosa, pero no hay una vigencia como tal, esta simplemente avanza todo lo que queramos avanzar nosotros y se cambia en la medida en que las partes acuerden nuevos elementos, que digan oiga ya no nos interesa que se yo eh un kilómetro queremos menos, queremos más o queremos que las visitas ya no sean en un mes si no sean cada ocho días, todo eso cambia, pero igual esos son nuevamente habría que hacer un acuerdo y que las partes lo establezcan, pero como tal no tiene una fecha de vigencia.

→ **¿De qué manera el ICA brindará apoyo a los agricultores de aguacate ¿esta en el proceso de cumplir con la norma para ingresar a Estados Unidos?**

Respuesta// Hay varios frentes, digamos el principal es a lo que se dedica la institución, que la institución se dedica a certificar, osea primero se certifican los predios y después sale el producto, pero antes de esa certificación también hay labores del ICA en lo que tiene que ver con la caracterización de los cultivos, previo a solicitudes, la vigilancia fitosanitaria mensual que hay que hacer para garantizar que efectivamente de esos predios va a salir frutas sin las plagas cuarentenarias que se acordaron. También hay otro capítulo importantísimo que tiene que ver con lo que se denomina educomunicación, que es la socialización y la sensibilización de tanto productores como comunidades sobre qué es esto, cuales son las plagas, cual es la biología, la ecología, cuales son como las condiciones que se necesitan para poder avanzar con esto. Son varios frentes no.

→ **Además de la norma contemplada en la regla final, ¿Qué otros parámetros se deben cumplir para ingresar al mercado estadounidense?**

Respuesta// En esto tiene y yo creo que tú lo sabes mucho más que yo porque no me muevo mucho en ese tema, el tema calidad pasa por diferentes aspectos, es decir, no solamente que se cumpla con este acuerdo vamos a poder, los exportadores van a tener que garantizarle la calidad en términos de tamaño en términos de calibre, en términos de madurez incluso. También si dentro de la calidad incluimos el precio también la cuestión del precio también, no es solo que con esto se vaya tiene que todo lo demás de condiciones de o de características de calidad tiene que cumplirlas el exportador, si no se puede mandar cualquier producto necesariamente tiene que cumplir con todo el estándar pues de calidad común y silvestre que cumple cualquier otra fruta más lo acordado.

→ **¿Cuál es la ventaja que tiene Colombia con el aguacate hass sobre sus principales competidores como son México, Perú Chile y el estado de California en el mercado estadounidense?**

Respuesta// El acceso como tal de todos esos otros países han tenido un proceso similar para poder ingresar al mercado de los estados unidos. La ventaja actual es que pues nuestras aguacateras son si me lo permiten decirlo son nuevas, están con todo su potencial de productividad, otra condición interesante es la oportunidad que da en estas regiones nuestras que son tropicales y son andinas de que estemos exportando casi todo el año y por otro lado están los problemas que tienen os otros países, hay problemáticas que no tienen resueltas, baja de productividad o que de pronto hubo un invierno muy fuerte, entonces digamos que todo eso hace que tengamos un potencial enorme.

→ **¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta en este momento el sector del aguacate hass?**

Respuesta// El reto es exportar y exportar a los estados Unidos, ese es el reto principal, ese reto digamos que está condicionado o el resultado de eso está condicionado a que se cumpla lo acordado, que es que el aguacate hass salga de sitios libres de esa plagas entonces el reto está en que los productores se concienticen este claros de que digamos gran parte de todo esto tiene que ver con el productor, si el productor logra hacer lo que se le indica el sale adelante, osea no es el ICA no es el Ministerio, el productor tiene un papel aquí fundamental en poder entonces generar todo en el campo para que cuando se haga la certificación en este caso el ICA avale que no hay problema, pero es el productor y su asistente técnico porque estamos hablando aquí que son predios que se registran para exportación primero ante el ICA y después se vinculan a través del programa de certificación de sitios libres. El tema es ese, si

el productor y su asistente técnico hacen bien el trabajo de prácticas culturales, el manejo de disposición adecuada de los frutos, todas estas cosas las podas y logra mantener sin plaga, cuando llega la certificación va a decir que no hay plaga, el tema es si no estamos consiente de que tenemos que cumplirlo, osea ese es un tema a veces difícil porque todos queremos que nos certifiquen pero no hacemos, entonces si el productor logra hacer ese trabajo avanzamos enormemente porque se limpian rápidamente las áreas.

→ **¿Qué tan importante es la asociatividad para enfrentar estos desafíos?**

Respuesta// La asociatividad es el eje de todo, desde el punto de vista económico puede uno hacer economías de escala, como comprar un fertilizantes para todos o comprar un agroquímico para todos, ya en la perspectiva de mayorista de comprar por lo menos tu recibes descuento entonces es muy bueno desde esa perspectiva, por supuesto que la otra orilla, el de la orilla de tener volúmenes si es diferente si tú vas a negociar una tonelada a si vas a negociar 100 entonces eso también genera una digamos, genera una posición frente a quien te va a comprar , diferente cuando yo voy con una tonelada a cuando mi grupo mi asociación va con 100 toneladas entonces ahí la cosa cambia, la negociación se hace distinta por la disponibilidad y desde luego es supremamente importante en la medida en que se conjugan una serie de elementos digamos pese lo que se busca es una actividad económica entonces que de unas rentabilidades pero por si misma la asociatividad genera unos lazos, un tejido social cohesionado, un tejido social que permite incluso si hablamos desde la perspectiva del estado permite recibir muchas oportunidades que si esta solo por ahí como productor individual tratando de lograr cosas, todo conjuga desde la perspectiva cultural también hay digamos unas posibilidades enormes porque ya están digamos, se unen en este caso alrededor del aguacate hass pero no es solo el aguacate y la rentabilidad si no es todo el componente cultural, entonces que vamos a hacer el reinado del

aguacate, que vamos a no se vamos a participar en ferias entonces todo esto genera una dinámica muy positiva para el productor y se ve acompañado.

→ **¿Cree usted que el departamento de Cundinamarca pueda llegar a ser competitivo en el mercado internacional con el aguacate Hass?**

Respuesta// desde la perspectiva practica uno tiene que entender que necesitamos ubicar el aguacate hass en las zonas más adecuadas , en las zonas digamos ambientales más adecuadas para su desarrollo, estamos hablando de suelos, estamos hablando de precipitaciones y pues todo ese componente ambiental, hay unas regiones bastante interesantes que pues habría que mirar si dentro del proceso de zonificación que ya tiene Corpoica aparecen esas zonas y una ventaja grande en el caso de por ejemplo de aquellas exportaciones que se pudieran hacer aéreas es que esta cerca Bogotá, está cerca el aeropuerto está cerca o la otra es que en general tienen unas vías adecuadas con las cuales podría salir a cualquier puerto, ya sea a Buenaventura o ya sea al caribe, osea yo creería que esas posibilidades digamos tienen que volverse como unas oportunidades a largo plazo y jalonadas por los productores y por el gremio que tengan, porque puede ser que tengan las condiciones pero si no hay los productores que quieran invertir, si no hay todo ese acompañamiento que necesita esto no, porque Antioquia es unos de los principales departamentos productores y exportadores de este país, porque hay un grupo de productores jalonando todo ese desarrollo, entonces así es mucho más fácil todo.

Todos los departamentos tienen que estar vinculados a la agremiación Corpohass porque finalmente la agremiación es parte del modelo que se presentó para el acuerdo, ellos están vinculados ahí, aquí hacen parte tres componentes importantes, uno que son el gremio que en este caso sería Corpohass el ICA y por supuesto el organismo de protección fitosanitaria de estados unidos el APHIS-USDA, CLARO ellos son fundamentales, osea si hay una buena

organización y esa organización está muy muy direccionada tiene un muy buen norte, salen adelante fácil porque de hecho hay condiciones ambientales en Cundinamarca que favorecerían en el desarrollo del cultivo. no todos los municipios pero si hay unos que reúnen las condiciones adecuadas para poderlo hacer, si en esto es importantes digamos eh los suelos, no son cualquier suelo, uno pensaría que no yo siembro allí en cualquier sitio aguacate y funciona y no funciona, no, tienen que ser unos suelos con unas condiciones físico-químicas adecuadas y mas hoy día físicas, mas físicas que químicas porque casi que uno le puede poner el fertilizante adicional pero lo físico, lo físico es clave, la importancia de tener buenos materiales también ojala registrados, materiales que ojala digamos desde el inicio del proceso del proyecto pudieran los productores estar acompañados de un asistente técnico, ingeniero agrónomo que les pueda dar mucha información, cierto, eso ayuda a que salga bien.

En el ICA en términos de exportación bajo la resolución 448 / 2016 tiene que registrarse, el productor, el exportador y el empacador, esos tres hay esas tres modalidades algunos operan exportador empacador y otros simplemente la usan la planta empacadora como maquila. Si es está reglamentado y para este programa primero hay que cumplir con eso, osea primero hay que registrarse para poder ingresar al programa de certificación.

5. Entrevista dirigida a la Gobernación de Cundinamarca

Entrevistado: María Marcela Castro Rodríguez

Cargo: Gerente Comercialización y Cadenas Productivas



Fecha: 12 de marzo de 2018

→ **¿Cómo se encuentra el sector de aguacate Hass en Cundinamarca?**

Respuesta// Tenemos aproximadamente 260 Has sembradas de Hass en Cundinamarca e inicia producción aproximadamente 80 Has en el 2018. Las siembras están en la Ladera (1800-2200 msnm) del páramo de Sumapaz; en Oriente –Choachi, Fómeque y Ubaque, lo mismo que en la provincia del Guavio iniciando siembraas de otras 120 Has.

Tendremos cosecha buena y representativa en 2 a 3 años.

→ **¿De qué manera la Gobernación está impulsando el sector del aguacate Hass?**

Respuesta// De manera responsable, solo promoviendo sus siembras en las alturas optimas y donde exista la posibilidad de riego. La asistencia técnica se programa en alianzas con la ASOCIACIÓN HORTOFRUTÍCOLA DE COLOMBIA. “ASOHOFrucol”.

→ **¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta el sector de Aguacate Hass en Cundinamarca?**

Respuesta//

- Promover el consumo nacional, y la agro industrialización del aguacate Hass.
- Manejarlo con BPA y certificar los lotes y predios de hass
- Inscribir los predios al ICA para exportación.
- Lograr la calidad exigida para exportación y consumo nacional
- Buscar la mayor continuidad en la producción (desplazamiento de cosechas).

→ **¿Qué tan importante es la asociatividad para resolver estos desafíos?**

Respuesta// Es muy importante para el gremio aguacatero buscar la asociatividad, para salir en forma continua al mercado y lograr estabilidad en precios.

→ **¿Cree que el Departamento pueda ser competitivo en el mercado internacional??**

Respuesta// Si creemos, de lo contrario no estaríamos impulsando este cultivo. Se hace necesario promover políticas nacionales que fomenten este tipo de actividad rural.

→ **¿De qué manera la Gobernación brinda apoyo a los productores de aguacate Hass para cumplir las normas de ingreso a los Estados Unidos?**

Respuesta// No se debe comenzar por los mercados de mayor exigencia fitosanitaria. Hay mercados menos exigentes en el exterior, específicamente en las Antillas. Estamos conociendo las normas y cambios de las mismas, con el fin de llevarlos a los lotes productivos y tener la trazabilidad en campo. Estamos apoyando la divulgación de las mismas a través de los Productores atendidos por ASOHOFrucol.

6. Entrevista dirigida al Consorcio de exportación en Colombia Colguanabana

Entrevistado: Sebastián Sanint.

Cargo: Asuntos Legales

Fecha: 21/12/2017



→ **¿Por qué decidieron organizarse bajo la figura de consorcio y no como asociación?**

Respuesta// La definición de asociación y de consorcio es bastante similar, asociación "Unión de individuos con un fin determinado" y consorcio "Asociación de empresas o entidades con intereses comunes para participar conjuntamente en un proyecto o negocio importante".

Nos inclinamos por consorcio principalmente porque el programa que organizó la ONUDI es para la conformación de consorcios, hicieron unas conferencias y después de terminado el trabajo realizaron una selección entre los mejores candidatos para el programa, ahí salió seleccionada CAROLINA LOPERA, y ella fue quien nos contactó al resto de integrantes y adicionalmente porque en principio nuestra unión es para responder con volúmenes para mercados internacionales, somos 6 integrantes más bien medianos que cada uno solo no puede atender grandes mercados pero los 6 unidos hacemos un bloque que según nuestros datos somos los más grande del país con cerca de 45.000 árboles en producción más los que están en levante.

→ **¿Cuántos miembros hacen parte del consorcio?**

Respuesta// 6 integrantes, algunos son empresas constituidas y otros como persona natural, los predios de 5 integrantes se encuentran en Risaralda y otro en el Norte del Valle del Cauca

→ **¿Cómo conformaron el consorcio? ¿Únicamente a través del RUT que emite la DIAN?**

Respuesta// El acompañamiento de ONUDI ha sido continuo, como es bien sabido el termino de consorcio en la legislación colombiana tiene unos parámetros diferentes a lo que es en otros países, inicialmente realizamos un documento privado y establecimos unos estatutos o reglas de convivencia ya que los latinos tenemos muchas barreras psicológicas a la hora de asociarse, somos celosos de la información y del conocimiento, por eso lo más importante es empezar a establecer una relación de confianza.

Posteriormente con asesoría de la cámara de comercio de Buga y la cámara de comercio de Cartago realizamos el documento final que se va a registrar ante la DIAN (no se ha registrado aun).

→ **En la página web de COLGUANABANA, describen al consorcio como una empresa ¿esta anotación es válida, teniendo en cuenta que el consorcio no constituye una persona jurídica ya que carece de registro mercantil?**

Respuesta// "Empresa: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios" aunque no tenemos registro mercantil realizamos una actividad mercantil, como lo dije anteriormente hoy muchos vacíos en la legislación actual y por medio de asesores veremos cómo subsanarlos

→ **¿Tienen representante legal? ¿Cómo lo seleccionaron? ¿Cuál es su responsabilidad dentro del consorcio?**

Respuesta// Como apenas estamos empezando, tenemos un representante dentro del consorcio que es quien asume las funciones de gerente, pero la toma de decisiones se hace por votación en reuniones programadas.

→ **¿Quién dirige las actividades del consorcio?**

Respuesta// La persona líder de todo el proceso es CAROLINA LOPERA, ella y yo asumimos la responsabilidad de dirigir lo que pasa en el consorcio y siempre apoyándonos en las fortalezas que tiene cada integrante (por ejemplo, si hay alguien que sabe más del tema comercial es quien da las recomendaciones y los objetivos a alcanzar en el tema comercial).

→ **¿Jerárquicamente cómo están organizados?**

Respuesta// Actualmente no tenemos organización jerárquica, todos los integrantes tienen voz y voto, posteriormente cuando el crecimiento lo amerite se ira construyendo a medida de las necesidades, actualmente tenemos una asesora comercial, pero a futuro tendemos gerente, contador, etc.

→ **¿El consorcio lleva una contabilidad para todos los miembros o cada uno lo hace de manera independiente?**

Respuesta// Una contabilidad para el consorcio y de igual manera cada uno tiene contabilidad independiente, entiéndase que el objetivo primordial del consorcio es la exportación, para el mercado nacional cada uno sigue con sus clientes y sus negocios.

→ **¿De qué obligaciones tributarias son responsables?**

Respuesta// Según los asesores el consorcio en teoría no obtiene ganancias, para no incurrir en una doble tributación, el precio se ve reflejado a cada uno de los integrantes proporcional al porcentaje del despacho realizado (si en este despacho me corresponde el 5% del despacho porque no tengo suficiente producción, en la factura me corresponde el 5% del ingreso y me llega directamente a mí y no al consorcio).

Este tema todavía está en discusión

→ **¿El consorcio es quien compra el producto a cada miembro para transformarlo?**

Respuesta// En teoría el consorcio es un puente, pero los que terminan vendiendo finalmente son los empresarios, pero de como en el punto anterior todavía está en discusión.

CAPITULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

Con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto considerando áreas de oportunidad y de amenaza para su puesta en marcha, se realiza el siguiente estudio financiero de acuerdo al modelo propuesto por Miranda (1993).

1. Ventas

Tabla 39 Ventas del Consorcio

Período >>>>>>>>>		VENTAS					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidades (Contenedores)	1		2	3	4	5	6
Cantidades (Kilos)	20000		40000	60000	80000	100000	120000
Precio (Kilo)	\$ 7,000		\$ 7,000	\$ 7,280	\$ 7,571	\$ 7,874	\$ 8,189
Total Ventas (Millones)			\$ 280,000,000	\$ 436,800,000	\$ 605,696,000	\$ 787,404,800	\$ 982,681,190

Incremento cantidad	7%
Incremento Precio	4.00%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en el primer año se dedica a la constitución del consorcio y realizar capacitaciones, por lo tanto, no se genera producción alguna; durante los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, se considera que el proyecto está activo y paulatinamente incrementará su producción. El incremento se determinó de acuerdo al crecimiento en la producción del departamento de Cundinamarca el cual es de 7%, por otro lado, se tuvo en cuenta la inflación del país la cual se prevé que sea del 4% en los próximos años.

2. Inversión Requerida

Tabla 40 Presupuesto de Inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSIONES			
Periodo >>>>>>>>>			2019
1. ACTIVOS FIJOS			
1.1 No Depreciables			\$ 0
1.2 Depreciables			\$ 9,245,373
1.2.1 Construcción y Obras Civiles			\$ 3,399,597
Pañete y pintura una cara	x21 mts 2		395850
Sistema de protección contra incendios	x1		\$ 623,597
Cableado e iluminación	x1		\$ 558,650
Cielo raso en drywall bóveda	x50		\$ 1,615,000
Diseño e instalación de logotipo			\$ 206,500
1.2.2 Maquinaria y Equipo			\$ 2,783,700
Computador Portatil	3		\$ 2,400,000
Impresora multifuncional	1		\$ 203,900
Telefono	2		\$ 179,800
1.2.3 Muebles y Enseres			\$ 3,062,076
Silla secretaria giratoria	3		\$ 390,000
Tandem 4 puestos	1		\$ 320,000
Escritorio	2		\$ 571,516
Mesa Recepción	1		\$ 680,000
Archivador 4 Gabetas	1		\$ 450,000
Silla Ritmo Ecologica Beige	20		\$ 410,560
Tablero en Vidrio	1		\$ 240,000
1.2.4 Otros			\$ 0
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 9,245,373
2. DIFERIDOS			
2.1 Gastos de Constitución Consorcio			\$ 5,000,000
Asesoría legal para el contrato de Constitucion del consorcio y elaboración de estatutos			\$ 5,000,000
2.2 Capacitación			\$ 120,000
Alquiler de Video Beam tres capacitaciones iniciales			\$ 120,000
2.3 Licencia para software contable por un año			\$ 972,000
2.4 Imprevistos			\$ 1,000,000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			\$ 7,092,000
3. CAPITAL DE TRABAJO			
3.1 Efectivo y bancos			\$ 10,434,000
Sueldos			\$ 0
Costos administrativos			\$ 9,360,000
Servicios			\$ 1,074,000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 10,434,000
4. TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN			\$ 26,771,373

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro nos indica las necesidades de inversión en el periodo de instalación correspondiente al año 2019. La inversión requerida para el proyecto es de \$26.771.373 millones de pesos, discriminados en activos fijos por un total de \$9.245.373 millones de pesos, activos diferidos por un total de \$7.092.000 y capital de trabajo por un total de \$10.434.000 millones de pesos. Las respectivas cotizaciones para elaborar el presupuesto de inversiones se encuentran en el *Anexo 17*.

3. Relación de Costos

Tabla 41 Costos

COSTOS (MILLONES)							
Periodo >>>>>>>>>>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1. COSTOS VARIABLES							
1.1 Mano de Obra	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
1.2 Prestaciones	\$ -	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
1.3 Gastos de Ventas	\$0	\$32,214,639	\$87,360,000	\$121,139,200	\$157,480,960	\$196,536,238	
1.3.1 Gastos de Comercialización	\$0	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000
Publicidad	\$0	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000
1.3.2 Gastos de Distribución	\$0	\$31,414,639	\$35,914,639	\$40,414,639	\$44,914,639	\$49,414,639	
Transporte Finca - empacadora	\$0	\$9,000,000	\$13,500,000	\$18,000,000	\$22,500,000	\$27,000,000	
Servicio de Maquila por Contenedor	\$0	\$14,000,000	\$14,000,000	\$14,000,000	\$14,000,000	\$14,000,000	
Agencia de aduana	\$0	\$8,414,639	\$8,414,639	\$8,414,639	\$8,414,639	\$8,414,639	
Uso de instalaciones	\$0	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	
Bodegajes	\$0	\$299,880	\$299,880	\$299,880	\$299,880	\$299,880	
Flete Armero - Cartagena	\$0	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	
Seguro	\$0	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	
Mvto. Inspección	\$0	\$415,000	\$415,000	\$415,000	\$415,000	\$415,000	
Inspección Física	\$0	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	
Gastos Agrupados	\$0	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	
Elab. SAE - DEX y otros	\$0	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	
Aplicación al Sistema Muisca	\$0	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	
Servicio de Aduanas	\$0	\$535,500	\$535,500	\$535,500	\$535,500	\$535,500	
Descargue	\$0	\$107,485	\$107,485	\$107,485	\$107,485	\$107,485	
IVA	\$0	\$109,345	\$109,345	\$109,345	\$109,345	\$109,345	
Servicio Bancario	\$0	\$57,429	\$57,429	\$57,429	\$57,429	\$57,429	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$0	\$32,214,639	\$87,360,000	\$121,139,200	\$157,480,960	\$196,536,238	
2. COSTOS FIJOS							
2.1 Gastos de Fabricación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Materiales Indirectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2.2. Otros Gastos Indirectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2.2.1 Servicios	\$1,074,000	\$2,148,000	\$2,148,000	\$2,148,000	\$2,148,000	\$2,148,000	\$2,148,000
Luz	\$228,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000	\$456,000
Agua	\$330,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000
Telecomunicaciones	\$516,000	\$1,032,000	\$1,032,000	\$1,032,000	\$1,032,000	\$1,032,000	\$1,032,000
2.2.3 Otros	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000
Arriendo	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000	\$8,550,000
2.3 Gastos de Administración	\$810,000	\$43,603,205	\$43,603,205	\$43,603,205	\$43,603,205	\$43,603,205	\$43,603,205
2.3.1 Sueldos Administrativos	\$0	\$27,149,064	\$27,149,064	\$27,149,064	\$27,149,064	\$27,149,064	\$27,149,064
2.3.2 Prestaciones	\$0	\$12,552,794	\$12,552,794	\$12,552,794	\$12,552,794	\$12,552,794	\$12,552,794
2.3.3 Deprec. Administrativa	\$0	\$862,948	\$862,948	\$862,948	\$862,948	\$862,948	\$862,948
2.3.4 Amort.Difer. Administ.	\$0	\$1,418,400	\$1,418,400	\$1,418,400	\$1,418,400	\$1,418,400	\$1,418,400
2.3.6 Otros	\$810,000	\$1,620,000	\$1,620,000	\$1,620,000	\$1,620,000	\$1,620,000	\$1,620,000
Papelaría y utensilios de oficina	\$210,000	\$420,000	\$420,000	\$420,000	\$420,000	\$420,000	\$420,000
Útiles de aseo	\$120,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000
Movilidad local, viajes y viáticos	\$480,000	\$960,000	\$960,000	\$960,000	\$960,000	\$960,000	\$960,000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$10,434,000	\$52,193,205	\$52,213,205	\$52,233,205	\$52,253,205	\$52,273,205	
COSTOS TOTALES	\$10,434,000	\$84,407,844	\$139,573,205	\$173,372,405	\$209,734,165	\$248,809,443	

Fuente: Elaboración Propia

Los costos propios de la operación representan un total de \$10.434.000 para el primer año, no obstante, se debe tener en cuenta que el año 2019 es el periodo de constitución del consorcio y de preparación de sus miembros, por lo tanto, aunque no exista producción si es necesario contar con una oficina en donde se administraran las actividades y allí se realizaran las capacitaciones grupales.

Como se puede observar a partir del año 2020 inician operaciones propias de exportación y partir de este año se empiezan a incrementar los costos.

Tabla 42 Nómina

Nombre del empleado	NOMINA PARA EL PAGO DE EMPLEADOS						DEL 01 AL 30 DE				NETO PAGADO
	DEVENGADO						DEDUCCIONES				
	Sueldo básico	Días trabajados	Horas Extras	Comisiones	Auxilio de transporte	Total devengado	Aportes Salud	Aportes pensión	Total deducciones		
Administrador	\$ 1,200,000.00	30			\$88,211.00	\$ 1,288,211.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 96,000.00	\$ 1,192,211.00	
Auxiliar administrativo	\$ 850,000.00	30			\$88,211.00	\$ 938,211.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 68,000.00	\$ 870,211.00	
Contador	\$ 1,500,000.00	4				\$ 200,000.00				\$ 200,000.00	
						\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
						\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
						\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
						\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
TOTAL	\$ 3,550,000.00		\$ 0.00	\$ 0.00	\$176,422.00	\$ 2,426,422.00	\$ 82,000.00	\$ 82,000.00	\$ 164,000.00	\$ 2,262,422.00	
APROPRIACIONES	Cesantías 8.33%	Prima 8.33%	Vacaciones 4.17%	Inter. Cesantías 1%	Salud 8.5%	Pensión 12%	Caja Compen. 4%	I.C.B.F 3%	SENA 2%	Riesgos profesionales 0.522%	
	\$ 202,120.95	\$ 202,120.95	\$ 93,825.00	\$ 24,264.22	\$ 191,250.00	270,000.00	\$ 3,280.00	\$ 2,460.00	45,000.00	\$ 11,745.00	

TOTAL APROP.

\$ 1,046,066.13

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 43 Depreciaciones y Diferidos

DEPRECIACIONES Y DIFERIDOS (MILLONES)							
Periodo >>>>>>>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Fijos Depreciables	\$ 9,245,373						
Deprecia. Anual		\$ 862,948	\$ 862,948	\$ 862,948	\$ 862,948	\$ 862,948	
Diferidos	\$ 7,092,000						
Amortiz. Diferidos		\$ 1,418,400	\$ 1,418,400	\$ 1,418,400	\$ 1,418,400	\$ 1,418,400	

Fuente: Elaboración Propia

La depreciación de los activos se empieza a dar en el año 2020 con un valor anual de \$862.948 pesos y la amortización total de diferidos se realizará en el periodo comprendido entre 2020 y 2024 con un valor anual correspondiente a \$1.418.400 pesos.

Para el primer año el flujo de producción se encuentra en negativo (\$-10.434.000) por la ausencia de ventas durante este periodo, pero en el año siguiente la cifra aumenta significativamente (\$197.873.503). Es importante resaltar que en este flujo de producción aún no se está teniendo en cuenta el manejo del crédito.

5. Flujo Neto de Caja (Recursos Propios)

Tabla 46 Flujo Neto de Caja (Recursos Propios)

FLUJO NETO DE CAJA (RECURSOS PROPIOS)								
Periodo >>>>>>>>>>	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Flujo de Inversiones	\$26,771,373	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		
Flujo de Producción	\$0	\$197,873,503	\$299,508,142	\$434,604,942	\$579,951,982	\$736,153,095		
FLUJO NETO DE CAJA	\$26,771,373	\$197,873,503	\$299,508,142	\$434,604,942	\$579,951,982	\$736,153,095		

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado del Flujo de Inversiones y del Flujo de Producción, se obtiene el Flujo Neto de Caja, que indica en últimas la aplicación de los aportes de los inversionistas y la magnitud de su recuperación como resultado de la operación de la empresa.

Significa entonces, que los inversionistas entregan \$26.771.373 millones en el primer año, y esperan recibir \$197.873.503 en el 2020, \$299.508.142 millones en el 2021, \$434.604.942 en el 2022, \$579.951.982 en el 2023 y \$736.153.095 en el 2024.

6. Crédito

Tabla 47 Manejo del Crédito

MANEJO DEL CRÉDITO								
Periodo>>>>>	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Recursos de Crédito	\$ 16,337,373							
Amortiz. Crédito		\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903		
Saldo		\$ 13,672,516	\$ 10,735,576	\$ 7,498,775	\$ 3,931,497	\$ 0		
Interés		\$ 1,668,046	\$ 1,395,964	\$ 1,096,102	\$ 765,625	\$ 401,406		

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como lo precisa el Flujo de Inversiones, se necesitan \$26.771.373 millones de pesos para iniciar el proyecto, de los cuales \$16.337.373 millones de pesos serán financiados bajo un

crédito otorgado por el Banco Agrario bajo el esquema asociativo de Finagro: pagadero en 5 años, y aplicando tasa de interés del 10.21%.

Tabla 48 Amortización del Crédito

tasa de interés			Numero de Pagos Anual		monto
10.21%			5		\$ 16,337,373.00
periodos	inicial	interés	amort	cuota	final
0					\$16,337,373.00
1	\$16,337,373.00	\$1,668,045.78	\$2,664,857.38	\$4,332,903.16	\$13,672,515.62
2	\$13,672,515.62	\$1,395,963.84	\$2,936,939.32	\$4,332,903.16	\$10,735,576.30
3	\$10,735,576.30	\$1,096,102.34	\$3,236,800.82	\$4,332,903.16	\$7,498,775.48
4	\$7,498,775.48	\$765,624.98	\$3,567,278.19	\$4,332,903.16	\$3,931,497.29
5	\$3,931,497.29	\$401,405.87	\$3,931,497.29	\$4,332,903.16	\$0.00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 49 Crédito Banco Agrario

BANCO AGRARIO		
TASAS DE INTERES PARA CREDITOS CON REDESCUENTO DE FINAGRO		
PROGRAMA	TIPO DE CREDITO	TASA DE INTERES
PROGRAMAS ESPECIALES DE FOMENTO Y DESARROLLO AGROPECUARIO	ESQUEMA DE INTEGRACION	12.21%
	ESQUEMA ASOCIATIVO	10.21%
	CREDITO INDIVIDUAL VINCULADO A ESQUEMA ASOCIATIVO	10.21%
	PEQUEÑOS PRODUCTORES EN ZONAS DE RESERVA CAMPESINA	
	CAPITAL DE TRABAJO E INVERSION - Pequeños productores	11.21%

Fuente: Elaboración Propia.

Queda claro que el crédito se recibe en el primer año para atender las necesidades financieras del consorcio. El crédito se amortiza en 5 periodos a partir del 2020. Los intereses se causan y se pagan en cada periodo dependiendo del monto del saldo del crédito vigente.

7. Relación del Financiamiento

Tabla 50 Programa de Inversiones con Financiamiento

PROGRAMA DE INVERSIONES (CON FINANCIAMIENTO)							
Periodo>>>>>>>>>>>>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Flujo orig. De Invers.	\$ 26,771,373	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Recursos de Crédito	\$ 16,337,373						
Amortiz. Crédito	\$ 0	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903
Interés Instalacion							
FLUJO AJUST. INVERSIÓN	\$ 10,434,000	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903	\$ 4,332,903

Fuente: Elaboración Propia.

- **Liquidez:** Para el análisis de este indicador es necesario dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, para establecer por cada peso de pasivo corriente con qué valor de respaldo de activo corriente cuenta el consorcio, pero en este ejercicio aún no se hace necesario respaldar deudas a corto plazo.
- **Prueba Ácida:** Por cada peso que se debe en el pasivo, se cuenta con \$0.64 pesos para su cancelación en el año 2019, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios. Para los años 2020, 2021, 2022 y 2023 se cuenta con \$0.76 pesos, \$0.97 pesos, \$1.39 pesos y \$2.65 pesos respectivamente. Para el año 2024 ya se habrá concluido la deuda del crédito por ende aún no se registran pasivos.
- **Rotación de Capital de Trabajo:** Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en capital de trabajo. Esta relación nos demuestra la eficiencia con la cual el consorcio utiliza su capital de trabajo para generar ventas.
- Los resultados anteriores, nos dicen que el consorcio en el año 2019 por cada peso invertido en capital de trabajo no realizó ninguna venta mientras que para el año 2020 se espera que por cada peso invertido venda \$26.84 pesos, en el 2021 venda \$41.86 pesos, en el 2022 \$41.86 pesos, en el 2023 \$58.05 pesos y en el 2024 \$75.47 pesos.
- **Rotación de patrimonio:** Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas. Para el año 2019 no se registra patrimonio y para los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, por cada peso invertido por los inversionistas se generó un volumen de ventas de \$1.44 pesos, \$1.48 pesos, \$1.40 pesos, \$1.36 pesos y \$1.34 pesos respectivamente.
- **Rotación activo fijo:** El consorcio durante el año 2020, vendió por cada peso invertido en activos fijos \$33.40 pesos, en el año 2021 vendió \$58.09 pesos, en el año 2022 vendió

\$90.99 pesos, en el año 2023 vendió \$135.91 pesos y en el año 2024 vendió \$199.30 pesos.

- **Rotación activo total:** El consorcio durante el año de 2020, vendió por cada peso invertido en activos totales \$ 11.43 pesos, en el año 2021 vendió \$16.67 pesos, en el año 2022 vendió \$30.40 pesos, en el año 2023 vendió \$44.62 pesos y en el año 2024 vendió \$63.96 pesos.
- **Endeudamiento:** por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$0.61 pesos para 2019, \$0.56 para 2020, \$0.48 pesos para 2021, \$0.38 pesos para 2022, \$0.22 pesos para el 2023 y \$0.00 pesos para el 2024 es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos del consorcio.
- **Solvencia total:** Por cada peso invertido en activos fijos el consorcio tiene \$ 0.00 pesos de patrimonio en 2019, \$ 23.13 pesos en 2020, \$ 39.34 pesos en 2021, \$ 64.78 pesos en 2022, \$99.58 en 2023 y \$148.76 pesos en 2024.
- **Rentabilidad de la Inversión:** Por cada peso invertido en el consorcio se genera la siguiente rentabilidad en cada año: Para el 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 la rentabilidad fue de -39%, 792%, 1332%, 2164%, 3269% y 4774% respectivamente. En el año 2019 el porcentaje es negativo ya que es el año de instalación del consorcio y capacitación de los participantes, por lo tanto, no hay productividad que retribuya la inversión en ese periodo.
- **Rentabilidad del Patrimonio:** La rentabilidad del patrimonio a partir del año 2020 es del 100% en cada periodo 0% a excepción del primer año en donde no se realiza ninguna venta.

- **Rentabilidad Operativa:** El consorcio genero una utilidad operacional para el año 2019 equivalente a 0%, para el año 2020 de 70%, el año 2021 de 68%, para el año 2022 de 71%, para el año 2023 de 73% y para el año 2024 de 75% con respecto al total de ventas.
- **Rentabilidad Utilidad y Costos:** La rentabilidad en utilidad y costos para el año 2019 es de -100%, para el año 2020 es de 230%, para el año 2021 es de 212%, para el año 2022 es de 249%, para el año 2023 es de 275% y para el 2024 es de 295%.

11. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 56 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS							
Periodo >>>>>>>		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		\$ 0.00	\$ 280,000,000.00	\$ 436,800,000.00	\$ 605,696,000.00	\$ 787,404,800.00	\$ 982,681,190.40
Costos fijos		\$ 10,434,000.00	\$ 52,193,205.10	\$ 52,213,205.10	\$ 52,233,205.10	\$ 52,253,205.10	\$ 52,273,205.10
Costos variables		\$ 0.00	\$ 32,214,639.00	\$ 87,360,000.00	\$ 121,139,200.00	\$ 157,480,960.00	\$ 196,536,238.08
Costos totales		\$ 10,434,000.00	\$ 84,407,844.10	\$ 139,573,205.10	\$ 173,372,405.10	\$ 209,734,165.10	\$ 248,809,443.18
Utilidad bruta en ventas		-\$ 10,434,000.00	\$ 195,592,155.90	\$ 297,226,794.90	\$ 432,323,594.90	\$ 577,670,634.90	\$ 733,871,747.22
Gastos financieros		\$ 0.00	\$ 1,668,045.78	\$ 1,395,963.84	\$ 1,096,102.34	\$ 765,624.98	\$ 401,405.87
Utilidad gravable		-\$ 10,434,000.00	\$ 193,924,110.11	\$ 295,830,831.05	\$ 431,227,492.56	\$ 576,905,009.92	\$ 733,470,341.34
Impuestos	0%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad por distribuir		-\$ 10,434,000.00	\$ 193,924,110.11	\$ 295,830,831.05	\$ 431,227,492.56	\$ 576,905,009.92	\$ 733,470,341.34

Fuente: Elaboración Propia

A partir del año 2020 el consorcio empieza a tener utilidades y muy significativas con un valor de \$193.924.110,11 millones.

12. Punto de Equilibrio

Tabla 57 Punto de Equilibrio

Contenedores		Costo Fijo	Costo Variable Total	Costo Total	Ingreso Total	Utilidad
0.1		\$ 52,193,205.10	\$ 1,610,731.95	\$ 53,803,937.05	\$ 14,000,000.00	-\$ 39,803,937.05
0.2		\$ 52,193,205.10	\$ 3,221,463.90	\$ 55,414,669.00	\$ 28,000,000.00	-\$ 27,414,669.00
0.3		\$ 52,193,205.10	\$ 4,832,195.85	\$ 57,025,400.95	\$ 42,000,000.00	-\$ 15,025,400.95
0.4		\$ 52,193,205.10	\$ 6,785,652.12	\$ 58,978,857.22	\$ 58,978,857.22	\$ 0.00
0.5		\$ 52,193,205.10	\$ 8,053,659.75	\$ 60,246,864.85	\$ 70,000,000.00	\$ 9,753,135.15
0.6		\$ 52,193,205.10	\$ 9,664,391.70	\$ 61,857,596.80	\$ 84,000,000.00	\$ 22,142,403.20
0.7		\$ 52,193,205.10	\$ 11,275,123.65	\$ 63,468,328.75	\$ 98,000,000.00	\$ 34,531,671.25
0.8		\$ 52,193,205.10	\$ 12,885,855.60	\$ 65,079,060.70	\$ 112,000,000.00	\$ 46,920,939.30
0.9		\$ 52,193,205.10	\$ 14,496,587.55	\$ 66,689,792.65	\$ 126,000,000.00	\$ 59,310,207.35
1.0		\$ 52,193,205.10	\$ 16,107,319.50	\$ 68,300,524.60	\$ 140,000,000.00	\$ 71,699,475.40

Fuente: Elaboración Propia.

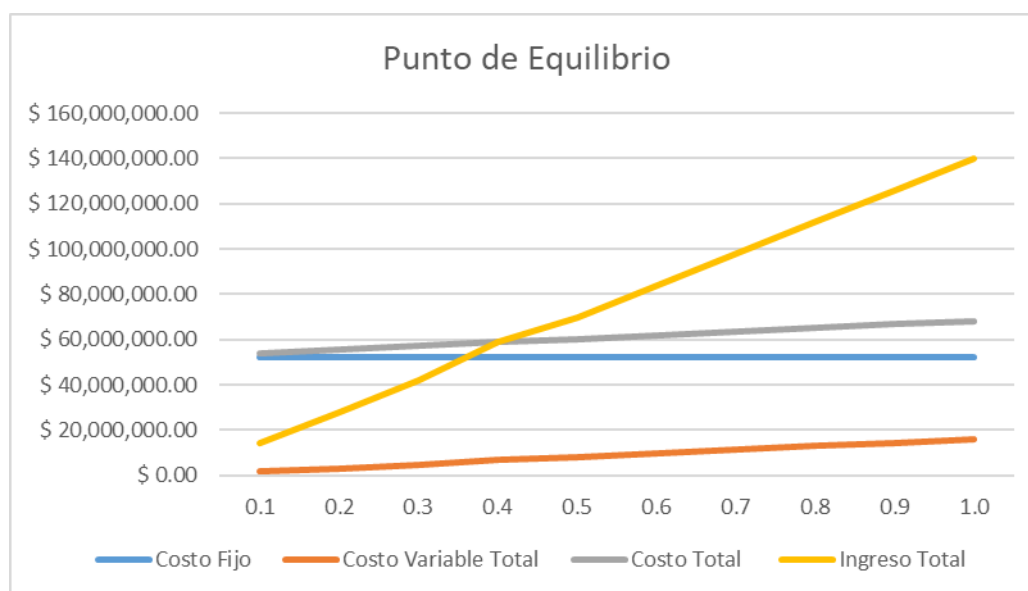
Tabla 58 Formula del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
$IT=CT$	
$PUV*X=CF+CVU*X$	
Costo fijo	\$ 52,193,205.10
Precio de Venta Unitario	\$ 140,000,000.00
Costo Variable Unitario	\$ 16,107,319.50
X	\$ 0.421277552
Costo Variable Total	\$ 6,785,652.12
Ingreso Total	\$ 58,978,857.22

Fuente: Elaboración Propia

Para alcanzar el punto de equilibrio, el consorcio de exportación necesita tener ingresos de \$ 58.978.857,22 millones para cubrir los gastos antes de generarse ganancia alguna. Para cumplir con este supuesto se debe vender menos de un contenedor (0.421277552) de 20 toneladas, lo que equivale a 8.425,55 kilos.

Tabla 59 Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

13. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Tabla 60 Flujo de Caja

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		\$140.000.000	\$291.200.000	\$454.272.000	\$629.923.840	\$818.900.992
Cantidades (kilos)		20.000	40.000	60.000	80.000	100.000
Costos	\$ 10.434.000	\$ 84.407.844	\$ 124.923.609	\$ 184.886.942	\$ 273.632.674	\$ 404.976.357
Total costos (fincas)	\$ 2.556	\$ 51.120.000	\$ 102.240.000	\$ 153.360.000	\$ 204.480.000	\$ 255.600.000
Inversión	\$ 26.771.373					
Flujo de Caja General	\$ (37.205.373)	\$ 4.472.156	\$ 64.036.391	\$ 116.025.058	\$ 151.811.166	\$ 158.324.635
Flujo de Caja Por Finca	-\$ 3.100.447,75	\$ 372.679,66	\$ 5.336.365,89	\$ 9.668.754,86	\$ 12.650.930,52	\$ 13.193.719,57
VPN	\$ 457.464.033,01					
TIR	117%					
Tasa de Oportunidad	13%					

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2019 se realiza una inversión inicial por \$26.771.373 millones, año en el cual aún no se realizan ventas. En el año 2020 ya se empiezan a registrar ganancias por un valor de \$4.472.156 millones y en adelante se incrementan año a año. La ganancia para cada una de las fincas sería de \$372.679,66 millones en el primer año de ventas descontando los costos que incurren en el cultivo.

El Valor Presente Neto del proyecto es de \$457.464.033,01.

La Tasa Interna de Retorno representa el 117%.

Flujo de Caja por Finca:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		\$ 23,333,333	\$ 24,966,667	\$ 26,714,333	\$ 28,584,337	\$ 30,585,240
Costos	\$ 10.434,000	\$ 15.367,320	\$ 16,043,482	\$ 16,749,396	\$ 17,486,369	\$ 18,255,769
Inversión	\$ 2.230,948					
Flujo de Caja General	\$ (12,664,948)	\$ 7,966,013	\$ 8,923,184	\$ 9,964,938	\$ 11,097,968	\$ 12,329,471
VPN	\$ 37,616,625.64					
TIR	66%					
Tasa de Oportunidad	13%					

Incremento Ventas	7%
Var. Costos	4%

		VARIACIÓN DE COSTOS								
VAR. DE INGRESOS	\$37,616,625.64	-25%	-5%	0%	5%	25%	40%	41%	85%	100%
	-25%	\$11,637,615.32	-\$11,007,667.94	-\$18,316,653.63	-\$26,394,197.43	-\$67,600,130.19	-\$109,684,593.45	-\$112,885,031.69	-\$315,176,881.27	-\$417,866,982.49
	-5%	\$46,021,615.31	\$23,376,332.06	\$16,067,346.36	\$7,989,802.57	-\$33,216,130.20	-\$75,300,593.45	-\$78,501,031.70	-\$280,792,881.28	-\$383,482,982.49
	0%	\$57,119,386.14	\$34,474,102.89	\$27,165,117.20	\$19,087,573.40	-\$22,118,359.36	-\$64,202,822.62	-\$67,403,260.86	-\$269,695,110.45	-\$372,385,211.66
	5%	\$69,384,115.31	\$46,738,832.05	\$39,429,846.36	\$31,352,302.56	-\$9,853,630.20	-\$51,938,093.46	-\$55,138,531.70	-\$257,430,381.28	-\$360,120,482.50
	25%	\$131,950,115.30	\$109,304,832.04	\$101,995,846.35	\$93,918,302.55	\$52,712,369.79	\$10,627,906.54	\$7,427,468.29	-\$194,864,381.29	-\$297,554,482.50
	40%	\$195,850,052.79	\$173,204,769.53	\$165,895,783.84	\$157,818,240.04	\$116,612,307.28	\$74,527,844.03	\$71,327,405.78	-\$130,964,443.80	-\$233,654,545.01
	41%	\$200,709,513.69	\$178,064,230.43	\$170,755,244.74	\$162,677,700.94	\$121,471,768.18	\$79,387,304.93	\$76,186,866.68	-\$126,104,982.90	-\$228,795,084.11
	85%	\$507,864,115.24	\$485,218,831.99	\$477,909,846.30	\$469,832,302.50	\$428,626,369.74	\$386,541,906.48	\$383,341,468.24	\$181,049,618.66	\$78,359,517.44
	100%	\$663,786,052.72	\$641,140,769.47	\$633,831,783.78	\$625,754,239.98	\$584,548,307.22	\$542,463,843.96	\$539,263,405.72	\$336,971,556.13	\$234,281,454.92

CONCLUSIONES

1. La producción del país en los últimos 10 años ha aumentado en un 93% y el área sembrada un 23%. Estas cifras reflejan la importancia que ha tomado este cultivo a pesar de los desafíos a los que se enfrenta como la dispersión de la producción, la falta de acompañamiento técnico y los problemas logísticos.
2. El ministerio de agricultura, a través del Plan Colombia siembra ha venido impulsando el crecimiento de este sector en el país.
3. El interés que se está despertando en los agricultores por cultivar aguacate en Cundinamarca, se ha visto reflejado en la participación que tiene el departamento en la producción a nivel nacional. Para el año 2016, el porcentaje de participación de Cundinamarca en la producción nacional fue del 2.11%.
4. Para el departamento de Cundinamarca el aguacate se considera un producto no tradicional, pero con altas expectativas de llegar a consolidarse como un sector potencial dadas las bondades del territorio.
5. El sector del aguacate hass en Cundinamarca se caracteriza por estar compuesto de pequeños productores que hasta hace muy poco están conociendo este sector específicamente, pero que las cualidades que se le atribuyen a dicho producto en la demanda internacional, impulsaron a cultivar al aguacate de la variedad Hass aprovechando las ventajas competitivas del territorio.
6. De manera general todas las fincas estudiadas se caracterizan por tener una experiencia de máximo 5 años con el cultivo, por tal motivo la producción individual es muy escasa en términos de cumplir con la demanda internacional.

7. Los agricultores no cuentan con algún conocimiento en comercio exterior ya que sus operaciones son nacionales y a través de intermediarios, la distribución del producto se realiza a municipios vecinos y Corabastos en Bogotá
8. De los pocos agricultores que han enviado el aguacate al extranjero lo han hecho de manera indirecta, ya que un intermediario se acerca hasta la finca para comprar el producto y este finalmente se lleva toda la ganancia de la operación internacional y es quien adquiere toda la experiencia en este campo.
9. Hay un interés evidente en adoptar un tipo asociación a través del cual puedan llegar a ampliar sus mercados y llegar al exterior, sin embargo, desean mantener su autonomía manifestando que los resultados con asociaciones anteriores no fueron los esperados.
10. Otra característica que surge entre las fincas estudiadas es que no se encuentran Constituidas legalmente.
11. Constituir un consorcio de exportación es la estrategia que se propone para enfrentar los desafíos del sector.
12. La conformación del consorcio permitirá cumplir con mayores exigencias de demanda en el exterior ya que de forma individual es muy difícil de lograr. Además de las ventas, la conformación del consorcio aportará nuevos conocimientos a sus asociados propiciando desarrollo e innovación lo cual responderá a cumplir con las exigencias en los mercados internacionales.
13. Los consorcios no se inscriben en el Registro Mercantil que llevan las cámaras de comercio, pues no forman una persona jurídica. El consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, porque al no estar constituida con todos los requisitos legales, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

14. Los miembros del consorcio en ningún momento pierden su autonomía.
15. Los consorcios en Colombia No son contribuyentes del impuesto sobre la renta y CREE y no están obligados por ley a presentar estados financieros ni a llevar libros de contabilidad.
16. Actualmente no hay un marco específico que regule la figura de consorcio de exportación en Colombia por lo tanto las exportaciones que hace un consorcio se dan a través del RUT al consorcio emitido por la DIAN, de esta forma el consorcio puede exportar de manera conjunta por 5 años con opción de renovación
17. Este modelo de internacionalización, permitirá que los miembros del consorcio obtengan mayores beneficios económicos, logren una mayor y mejor comercialización del producto. Además, se pretende aprovechar la ventaja climática con la que cuenta el departamento, y así, poder abastecer el mercado de Estados Unidos, en periodos donde la producción nacional y la de varios países proveedores son mínimas
18. Para iniciar un proyecto como el Consorcio de Aguacate hass de Cundinamarca, es fundamental realizar el correspondiente registro de marca para desarrollar su estrategia de competitividad y forjar su identidad empresarial
19. El consumidor estadounidense se inclina por consumir productos saludables, libres de grasas transgénicas, sin aditivos químicos y que sean valorados por su calidad y no por su precio. Muestran cada día más interés en saber el origen del producto, su ciclo de vida, características y sus actividades que soporten causas morales y sociales alrededor del mundo. Invierten en productos cosméticos anti edad, en productos como vitaminas, minerales u otros suplementos que les permitan compensar los hábitos alimenticios,

asimismo se preocupan más por incluir en sus dietas frutas y vegetales que les permitan mejorar estos hábitos.

20. Estados Unidos cuenta con una junta del aguacate Hass (HAB, Hass Avocado Board), la cual se estableció en el año 2002 con el fin de promover el consumo de aguacate Hass en este país. La junta posee miembros representantes de los productores nacionales e importadores, Estados Unidos importa aguacate Hass desde México, Chile, Perú, República Dominicana y Nueva Zelanda.
21. El Hass Avocado Board, en su tarea por promover el consumo de aguacate Hass, desarrollo la marca *Love One Today*, este es un programa de alimentación y educación para el bienestar basado en la ciencia desarrollada para alentar a los estadounidenses a incluir aguacates en sus planes de alimentación saludable todos los días.
22. Los principales competidores de aguacate hass para Colombia en Estados unidos son México, Perú y Chile.
23. En estados unidos, el consumidor se ve influenciado a comprar productos extranjeros ya que posee un alto poder adquisitivo y es muy diverso en sus intereses y gustos.

Actualmente la población más grande y diversa, está compuesta por los Millenials quienes son un importante impulsor de la economía para los próximos años, es una generación exigente, dispuesta a adquirir alimentos más saludables, frescos y que no atenten contra el medio ambiente.
24. En 2016 Estados Unidos importó aguacates por USD 1.993 millones.
25. En el municipio de Armero Guayabal se encuentra ubicada una planta de empaque y selección instalada con recursos del Ministerio de Agricultura la cual está diseñada para

cubrir las necesidades de empaque de los departamentos del centro del país incluido Cundinamarca.

26. Para iniciar el proceso de exportación el ICA cuenta con el marco normativo de la resolución 448 del 20 de enero de 2016 “Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”, por medio de esta resolución toda persona natural o jurídica que exporte vegetales frescos debe registrarse ante la entidad (Artículo 12).
27. Para exportar aguacate Hass hacia Estados Unidos existe un plan de trabajo entre el Servicio de Inspección Sanitaria Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) y el Instituto Colombiano Agropecuario, publicado el pasado 15 de agosto que permite la importación de frutos frescos de aguacate Hass de Colombia a los Estados Unidos continentales usando un enfoque de sistemas.
28. El enfoque de sistemas incluirá, pero no se limita a: certificación de lugares de producción y embalajes, inspecciones mensuales de lugares de producción registradas durante las temporadas de cosecha y envío, control de plagas de los lugares de producción y requisitos de sanidad e inspección en el puerto de entrada.
29. La habilitación del predio y planta empacadora para exportar, depende del cumplimiento de las medidas establecidas en el plan operativo de trabajo.
30. Las primeras empresas que exportaron aguacate hass a Estados Unidos bajo el cumplimiento de la norma en la regla final fueron Westsole Fruit Colombia y Cartama, empresas ubicadas en Antioquia.

GLOSARIO

Aguacate Hass: Es la Variedad de aguacate más importante a nivel mundial. Es un fruto en forma de pera, de color verde mientras esta el árbol, que al madurar se torna de su característico color morado a negro. La cascara o corteza es medianamente gruesa y de textura rugosa. Su tamaño puede ser pequeño o mediano con un peso de entre 140 a 400 gr. Posee una semilla mediana y con una pulpa del 66% al 70% comestible de excelente calidad y con un rico sabor nuez (Brokaw España, 2009).

Internacionalización: La internacionalización es un procedimiento gradual, iniciando con procesos que demandan escasos compromisos en recursos, experiencias comerciales e información, y resulta en procesos de mayor compromiso en recursos, de experiencia e información (Mesa, 2005).

Demanda Internacional: La demanda, se refleja en la cantidad de bienes y servicios que el mercado está dispuesto a adquirir con el fin de satisfacer necesidades específicas. La cual está condicionada por los recursos disponibles del consumidor o usuario, precio del producto, gustos y preferencias de los clientes, además de los estímulos del marketing, su ubicación geográfica y disponibilidad de productos por parte de la competencia, entre otras variables (Mondragon, 2017).

Oferta exportable: Contempla la capacidad económica y financiera de la empresa, la disponibilidad de producto y la capacidad gestión de la empresa, lo que significa asegurar los volúmenes que solicita un cliente específico o contar con productos que satisfacen los requerimientos del mercado objetivo (Ministerio de Agricultura y Riesgo de Peru, 2015).

Competitividad: Alic (1987) la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (Cabrera Martinez, Lopez Lopez, & Ramirez Mendez, 2011)

Estrategia de Negocio: Algo muy común en las empresas, es el desarrollo de un plan de negocio, el cual plantea una estrategia. Cea cual sea el grado de formalidad, conciencia o sofisticación con la que se diseña, cada organización escoge unos objetivos y el medio para conseguirlos, un estrategia se hace sujeta a las políticas, la estructura organizacional, sus mercados objetivo, su modo de competencia y sus decisiones cotidianas (Téllez, 2018).

Exportación: Es la salida de mercancías que consiste en las ventas, trueques, obsequios o donaciones entre el territorio económico de un país y el resto del mundo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017).

Mercado: Kotler, Philip, Armstrong & Gary (2007) definen el mercado como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio (Santoyo, 2013).

Tendencias de Consumo: Las tendencias de consumo son todas aquellas necesidades, deseos o aspiraciones fundamentales del mercado las cuales son susceptibles a los cambios tecnológicos, sociales o económicos (Riesco, 2015).

Productividad: La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios (Ita, 2010).

Distribución: La distribución es el medio que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades con el fin de llevar los productos desde el punto de fabricación hasta su destino final o un específico cliente (consumidor o usuario industrial) en un volumen definido, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean (Thompson, 2007).

Ventaja comparativa: Pensamiento económico que defiende el hecho que la importancia no estaba únicamente en estudiar cómo se generaba la riqueza, por otro lado si en identificar cómo esta se distribuye entre los factores de producción e identificar dónde se creaba más valor (Legiscomex, 2015).

Ventaja competitiva: Se da una ventaja competitiva cuando se obtiene una ventaja única y sostenible frente a la competencia y dicha ventaja le provee de mejores resultados, por lo tanto, se da la posición competitiva superior en el mercado (Espinosa, 2017).

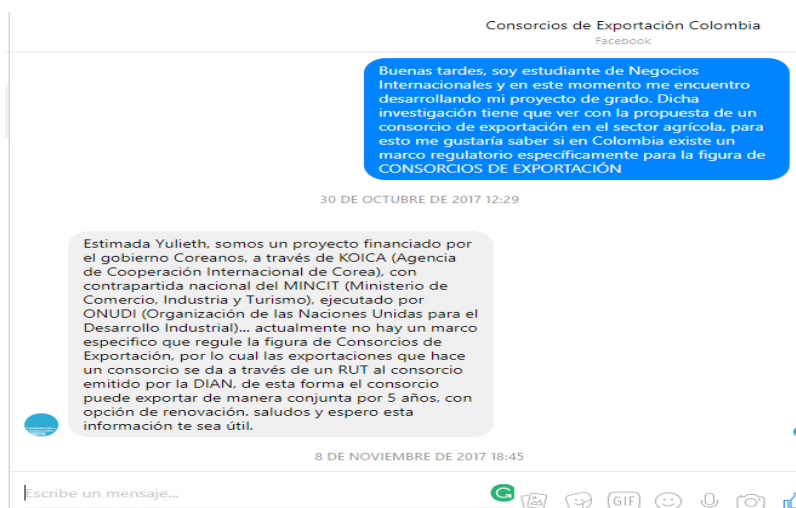
ANEXOS

Anexo 1 Plan Colombia Siembra

PLAN COLOMBIA SIEMBRA		
¿QUÉ ES?	OBJETIVOS	APUESTAS DEL PROGRAMA
<p>Colombia Siembra, es la política agropecuaria del gobierno nacional que representa una apuesta por un nuevo renacer del campo colombiano. Esta iniciativa propiciará, entre el 2015 y el 2018, el desarrollo del sector agropecuario.</p> <p>Se aumentará la oferta de productos agropecuarios para el país y fomentará las exportaciones agropecuarias con valor agregado, a través del aumento del área sembrada y productividad.</p> <p>Esta iniciativa beneficiará a todos los actores del agro (Agricultura Familiar, Finqueros y Agroempresarios), brindándoles instrumentos financieros adecuados a las necesidades de sus actividades productivas. Colombia Siembra creará un ambiente favorable para impulsar las inversiones que se requieren en las nuevas áreas, paquetes tecnológicos, soluciones de agua, infraestructura, maquinaria, investigación y transferencia tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la oferta agropecuaria para garantizar la seguridad alimentaria en el país. ✓ Incrementar el área y los rendimientos destinados a la producción y el fomento de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales. ✓ Impulsar el desarrollo de los negocios agropecuarios para mejorar los ingresos de los productores. ✓ Fortalecer el desarrollo tecnológico y los servicios en el sector agropecuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapa de zonificación agrícola (Optimizar el uso del suelo según la aptitud productiva de cada zona del país). ✓ Programa de extensión rural y asistencia técnica. ✓ Programa de administración de riesgos agropecuarios. ✓ Mejorar el acceso al crédito. ✓ Escuelas de emprendimiento rural.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

Anexo 2 Pregunta realizada a Consorcios de Exportación Colombia



Anexo 3 Registro De Visitas y Llamadas Telefónicas

REGISTRO TRABAJO DE CAMPO – TESIS DE GRADO					
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES					
UNIVERSIDAD Piloto DE COLOMBIA					
FECHA	ENTIDAD	NOMBRE	CARGO	TEMA	FIRMA
30-11-17	ANALDOX	ALVARO FORERO	DIRECTOR PROYECTOS	ENTREVISTA	[Firma]
10-11-17	INVIMA	Miriam Ardila	Ingeniero Alimentos	Revisión ficha Técnica	[Firma]
16-11-17	ICA	Laura Puentes	Ingeniero Agrónomo	Entrevista técnica para Sebastian Linares	[Firma]
16-11-17	CCB	Alonso Montano	Abogado	Consorcio	[Firma]
27-11-17	Asociación	Sebastian Linares	Coord. Área Comercio Internacional	Entrevista	[Firma]
21-11-17	MADR.	Diana Grisales	Prof. Apoyo	Entrevista	[Firma]
27-11-17	ICA	William King	Prof. Apoyo	Entrevista	[Firma]
21-12-17	Colgubernación	Sebastian Sanint	Asesor legal	Entrevista	Via telefónica

REGISTRO TRABAJO DE CAMPO – TESIS DE GRADO

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



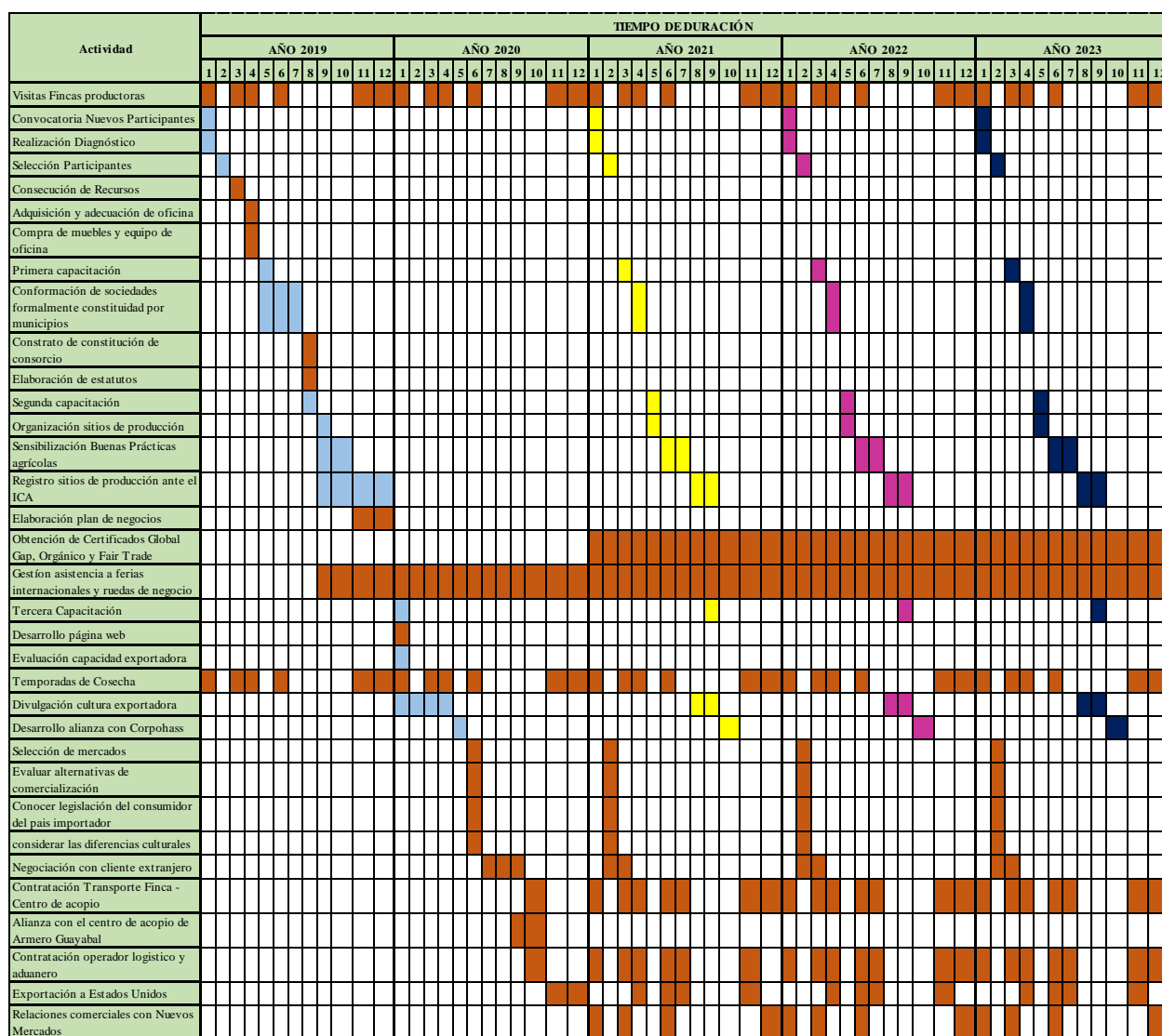
FECHA	ENTIDAD	NOMBRE	CARGO	TEMA	FIRMA
22 de Septiembre	Procolombia	Jeisson Vargas	Aseor Futuro de Futuros	Explotación de Aguacate	[Firma]
22 de Septiembre	MADR	Maria Elena Noriega	Profesora de Agropecuaria	Cadena Aguacate	[Firma]
21 de Octubre	El Granadillo	Misael Vargas	Dueno Finca	Cultivo Aguacate	[Firma]
21 de Octubre	La Maria	Pedro A. Vargas	Dueno Finca	Cultivo Aguacate	[Firma]
21 de Octubre	La Esmeralda	Moises Cruz	Jornalero	Cultivo Aguacate	[Firma]
21 de Octubre	Santa Rosa	Carlos Julio Romero	Dueno	Cultivo Aguacate	[Firma]
4 de Noviembre	Agricola. Palumbia	Egabriel Ayala	Dueno	Cultivo Aguacate	[Firma]
6 de Noviembre	Cultivo los Paltos	Javier Orduz	Administrador	Cultivo Aguacate	[Firma]
	Finca la Patria	Jose Vazquez	Administrador	Cultivo Aguacate	Contacto Telefonico
	Villa Globalis	Jose Nicolas Ortiz Tejeda	Admin.	Cultivo Aguacate	Contacto Telefonico
	Delicias	Manuel Angel Abril	Admin.	Cultivo Aguacate	Contacto Telefonico
	Albania	Rigoberto Pachon	Dueno	Cultivo Aguacate	Visita Autorizada
	Normandia	Fredy Guerrero	Admin	Cultivo Aguacate	Visita Autorizada

No
Guiada
No
Guiada

Anexo 4 Formato Diagnóstico Aplicado A Los Productores De Aguacate Hass

<p align="center">DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE LAS FINCAS PRODUCTORES DE AGUACATE HASS PARA ENTRAR AL MERCADO ESTADOUNIDENSE</p>
<p>¿Hace cuánto tiempo cultiva aguacate Hass?</p> <p>¿Por qué decidió cultivar esta variedad de aguacate?</p> <p>¿Cuánto aguacate Hass tiene sembrado en su finca?</p> <p>¿Cuántas unidades produce al mes?</p> <p>¿Cuáles son las temporadas de cosecha del aguacate Hass?</p> <p>¿Tiene algún tipo de conocimiento de que este producto que usted cultiva Colombia lo está vendiendo a otros países?</p> <p>¿Ha pensado en exportar su producto?</p> <p>¿Tiene algún tipo de conocimiento acerca de las exigencias del mercado internacional?</p> <p>¿Ha visitado ferias internacionales?</p> <p>¿Dónde, como, a quien vende su producto?</p> <p>¿A qué precio vende su producto?</p> <p>¿Ha contemplado la opción de asociarse?</p> <p>¿La finca se encuentra en condiciones de realizar reformas estructurales en cuanto a producción con el fin de satisfacer los requerimientos del mercado exterior?</p> <p>¿Tiene recursos humanos y financieros para enfrentar la exportación?</p> <p>¿Conoce lo que hacen sus competidores?</p>

Anexo 5 Diagrama de Gantt



Actividades de la administración del consorcio	
Participantes Fundadores	
Participantes segunda Convocatoria	
Participantes tercera convocatoria	
Participantes cuarta convocatoria	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6 Regla Final

PLAN OPERATIVO DE TRABAJO

Este Plan Operativo de Trabajo (POT) fue desarrollado conjuntamente por el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Este POT será utilizado para identificar los requerimientos de producción, salvaguardia, tratamiento (si aplica), certificación de exportación, y envío. Este pretende aclarar los deberes y responsabilidades de cada participante; explicar claramente las acciones de mitigación de plagas, necesarias para asegurar la integridad fitosanitaria de los productos exportados a los Estados Unidos desde Colombia; y protegerse de la introducción accidental de plagas cuarentenarias a través de esta vía. Se proveerán explicaciones técnicas como sea apropiado, para asegurar que todos los participantes entiendan la base biológica de las acciones requeridas.

El inglés y español son los idiomas oficiales de este POT; sin embargo, la versión en inglés de este documento prevalecerá en caso de conflicto con la versión en español.

Las políticas de APHIS para Programas fuera de sus fronteras, aplican a este programa. Como signatarios a este acuerdo, no se pueden disentir estos lineamientos a menos que sea autorizado previamente por el Programa offshore de APHIS. Toda desviación será documentada por escrito.

Este POT estará en vigor cuando este firmado y hasta que un nuevo POT sea aprobado y firmado por todas las partes. Las exportaciones pueden iniciarse cuando se cumplan todos los requisitos del plan de trabajo, después de ser verificado por ICA y/o APHIS, y aprobados por APHIS.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

1.1. Productos incluidos en este programa:

- Fruta fresca aguacate variedad Hass (Persea americana P. Mill.) a los Estados Unidos continentales.

1.2. Plagas Reguladas:

- Heilipus lauri (Boheman) (Coleoptera: Curculionidae) – picudo de la semilla de aguacate.
- Heilipus trifasciatus (Fabricius) (Coleoptera: Curculionidae) – picudo de la semilla de aguacate.
- Stenoma catenifer Walsingham (Lepidoptera: Elasmobranchidae) – polilla de la semilla del aguacate.

1.3. Organizaciones Participantes:

Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.
Instituto Colombiano Agropecuario, referido como ICA en adelante.

Corporación de Productores y Exportadores de Aguacate Hass de Colombia (CORPOHASS).

1.4. Autoridades Relevantes y Regulación:

Las condiciones fitosanitarias para la importación de aguacate Hass de Colombia se establecerán, si son aprobadas, mediante la modificación de las regulaciones existentes de importación de frutas y vegetales en el Código de Regulaciones Federales (CFR) de los Estados Unidos, Título 7: Agricultura, Parte 319 - Subparte 56 - Frutas y Vegetales, Sección 73- Aguacate Hass de Colombia (7 CFR 319.56-XX).

Los artículos acompañados de objetos de madera no manufacturados o que incluyan material de embalaje de madera, están sujetos a las Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF 15) de la Convención Internacional de Protección de Plantas y a las regulaciones de APHIS bajo el 7 CFR, Parte 319, Subparte 40 - postes, maderos y otros productos no manufacturados de madera, y la Subparte 69 - Materiales de embalaje. Estos artículos podrían estar sujetos a la verificación del cumplimiento de los requisitos en el puerto de entrada.

Los artículos y medios de transporte están sujetos a los requisitos de inspección descritos en 7 CFR Parte 330 - Regulaciones Federales de Plagas de Plantas; Generales; Plagas de plantas; Suelo, Rocas, y productos de cantera, Basura y Parte 352 - Regulaciones de Salvaguardia de Cuarentena Vegetal. Estos y otros Reglamentos de los Estados Unidos aplicables pueden ser consultados en: <http://www.ecfr.gov>.

Los artículos están sujetos a la verificación de la documentación en el puerto de entrada, así como pueden estar sujetos a otros monitoreos, inspecciones físicas u otras acciones en los puertos de entrada de los Estados Unidos, según lo considere necesario el Departamento de Seguridad Nacional, de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (CBP), y la Administración de Medicamentos y Alimentos de los Estados Unidos (FDA), así como otras agencias federales pertinentes.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES

2.1. APHIS:

- Apoyar las operaciones del programa proporcionando orientación técnica al ICA según sea necesario o bajo petición.
- En colaboración con el ICA, mantener y revisar el OWP según sea necesario para reflejar con precisión las operaciones del programa.
- Verificar que las responsabilidades de todos los participantes con respecto a los requisitos técnicos han sido correctamente ejecutadas y comunicar cualquier deficiencia al ICA para investigar y tomar las medidas correctivas si se requiere.
- Si es necesario, respecto a eventos de incumplimiento o auditorías del programa ejecutadas de acuerdo a la política de APHIS, proveer personal capacitado para trabajar cooperativamente con el ICA y todos los participantes del programa para revisar, y evaluar las operaciones en campo y en empacadoras, las actividades de manejo y control de plagas, y otras medidas de salvaguardia, y proporcionar al ICA de forma oportuna informes sobre auditorías.
- Proporcionar orientación y/o instrucciones al CBP para la autorización oficial de los despachos en el puerto de entrada.

2.2. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA):

- ✓ Supervisar las operaciones del programa, incluyendo todas las actividades indicadas en este POT, para asegurar que los participantes del programa cumplan con las normas fitosanitarias establecidas por APHIS e ICA.
- ✓ Mantener la documentación relacionada con la supervisión del programa del ICA durante al menos un año y proporcionarla a APHIS cuando lo solicite.
- ✓ En colaboración con APHIS, revisar el POT según sea necesario para reflejar con precisión las operaciones del programa.
- ✓ Registrar y aprobar individualmente para exportación, únicamente los sitios de producción de aguacate que cumplan con las condiciones indicadas en este POT.
- ✓ Registrar todas las empacadoras que participan en este programa.
- ✓ Realizar la inspección y aprobación de las empacadoras o instalaciones de procesamiento, así como sus cámaras de almacenamiento y medios de transporte, para verificar que cumplen con los requisitos de limpieza y salvaguardia requeridos para la movilización y exportación de frutas para exportación.
- ✓ Mantener una lista actualizada de los participantes del programa, incluidos los sitios de producción y de empaque, y proporcionar la lista a APHIS si lo solicita.
- ✓ Llevar a cabo actividades de inspección y certificación de exportaciones y si es necesario, emitir Certificados Fitosanitarios con las Declaraciones Adicionales apropiadas, sólo para envíos que pasen la inspección de exportación.
- ✓ Antes del inicio de cada temporada, comprobar en la base de datos en línea de APHIS "Requisitos de Importación de Frutas y Vegetales (FAVIR)" la entrada de Aguacate Hass de Colombia y determinar el idioma específico requerido para las Declaraciones Adicionales.
- ✓ FAVIR se puede encontrar en: <https://epermits.aphis.usda.gov/manual/index>
- ✓ Tomar inmediatamente las medidas necesarias para corregir cualquier inconveniente de incumplimiento detectado, y si es necesario, suspender o revocar el registro de los participantes hasta que se haya corregido el incumplimiento e informar inmediatamente a APHIS de cualquier suspensión de los participantes.
- ✓ Mantener, durante al menos tres años, toda la documentación relacionada con el incumplimiento y las acciones correctivas tomadas y proporcionarlas a solicitud de APHIS.
- ✓ Mantener, durante al menos tres años, toda la documentación relacionada con el incumplimiento y las acciones correctivas tomadas y proporcionarlas a solicitud de APHIS.

2.3. Corporación de Productores y Exportadores de Aguacate Hass de Colombia (CORPOHASS):

- ✓ Mantener información actualizada sobre los requisitos fitosanitarios establecidos por APHIS y el ICA y cumplir con las condiciones de este POT, las regulaciones y políticas de APHIS y los Procedimientos de Certificación de Exportaciones del ICA para la exportación de aguacate Hass a los Estados Unidos Continentales.
- ✓ Cooperar con APHIS y el ICA para mantener la integridad fitosanitaria del programa.

- ✓ Los participantes deben permitir que el personal de APHIS tenga acceso a la producción, empaque, almacenaje e instalaciones utilizadas para la producción, procesamiento y exportación de aguacate Hass a los Estados Unidos Continentales y conceder acceso a todos los registros y documentos relacionados con las operaciones del programa.
- ✓ Proponer los sitios de producción y las empacadoras al ICA antes del inicio de la temporada de exportación.
- ✓ Asegurarse que todas las cajas o empaques para la exportación contengan un sello con la información y los códigos de producción, de la empacadora y origen del producto.
- ✓ Cuando se considere necesario auditar el programa de exportación, asumir los costos del personal de APHIS que proporciona la supervisión, así como proporcionar al ICA los costos totales asociados con las actividades de certificación de producción, empaque y sitios de inspección de embarques, entre otros.

3. REQUISITOS FITOSANITARIOS PARA EXPORTAR A LOS ESTADOS UNIDOS CONTINENTALES

3.1. Medidas y Acciones Aplicadas en el País Exportador (Colombia)

3.1.1. Requerimientos de los Sitios de Producción y Acciones:

- ✓ Los aguacates exportados a los Estados Unidos deben ser cultivados en sitios de producción libres de las plagas identificadas dentro de este POT.
 - ✓ El establecimiento y mantenimiento de los sitios libres de plagas deben estar de acuerdo con las normas internacionales (por ejemplo, IPPC, 1996, 1999).
 - ✓ APHIS debe aprobar el protocolo de vigilancia utilizado para determinar y mantener el estatus libre de plagas, así como los protocolos para las acciones que se deben realizar al detectar una plaga.
 - ✓ El ICA debe establecer un programa de vigilancia para *Heilipus lauri*, *H. trifasciatus* y *Stenoma catenifer*.
 - ✓ APHIS revisará estos datos y determinará si los sitios de producción donde se cultivan los aguacates califican como libres de plagas.
 - ✓ Los sitios libres de plagas están sujetos a las auditorías de APHIS para verificar que han mantenido su estado.
 - ✓ Es posible exportar aguacates Hass desde sitios libres de plagas bajo una de las dos opciones:
- A) Municipio Libre de Plagas:** El municipio debe ser vigilado cada seis meses (dos veces al año) para las plagas de la semilla del aguacate identificadas. Se deben tomar muestras de áreas representativas del Municipio donde hay árboles de aguacate, incluyendo sitios de producción y áreas urbanas.
- B) Sitios Libres de Plagas:** Si los municipios no están completamente libres de las plagas reguladas de aguacate, ICA puede certificar sitios individuales como libres de plagas. La vigilancia para sitios libres de plagas debe incluir áreas representativas de cada sitio registrado y una zona buffer de 1 kilómetro que se definirá como el área dentro de 1 kilómetro del borde del sitio.
- ✓ Los sitios de producción y las zonas buffer deben ser vigilados mensualmente para las plagas de la semilla del aguacate identificadas, 2 meses antes de la cosecha hasta que se complete la cosecha,
 - ✓ La detección de una o más plagas de importancia cuarentenaria durante la vigilancia o durante cualquier otra actividad de monitoreo o inspección, resultará en la suspensión inmediata del lugar de producción afectado del programa de exportación hasta que se tomen las medidas apropiadas acordadas por el ICA y APHIS para reestablecer su condición de libre de plagas.
 - ✓ La detección de una o más plagas cuarentenarias en traspatios, ubicados dentro del área buffer, activará un plan de manejo de la plaga las cuales deberán tomarse de manera inmediata. Esto no afectará la continuidad del periodo de tiempo requerido para que un lugar de producción sea declarado como libre de plagas a menos que las acciones correctivas no sean tomadas.
 - Estas medidas pueden incluir monitoreos de delimitación adicionales, tratamientos adecuados con plaguicidas y eliminación del material hospedante infestado.
 - El ICA debe mantener registros de detecciones de plagas de importancia cuarentenaria para cada sitio, y actualizarlos cada vez que son monitoreados, y a solicitud de APHIS poner a disposición los registros.
 - Los registros deben mantenerse por lo menos 1 año después de la cosecha.
- ✓ **Registro del sitio de Producción:** Los aguacates deben ser cultivados en sitios registrados ante el ICA.
- El ICA visitará e inspeccionará mensualmente, comenzando dos meses antes de la cosecha, y continuando hasta el final de la temporada de envíos.
 - El personal que realiza la vigilancia de plagas debe ser contratado, entrenado y supervisado por el ICA.

- El ICA certificará, cuando sea necesario, que cada lugar cumple los lineamientos de control de plagas para reducir las poblaciones de plagas reguladas.
- APHIS puede monitorear los sitios si es necesario.

- ✓ **Sanidad del lugar de producción:** Los aguacates caídos de los árboles deben ser removidos del sitio por lo menos una vez cada siete días, comenzando dos meses antes de la cosecha y continuando hasta el final de la cosecha, y no pueden ser incluidos en los contenedores de fruta de campo destinada para exportación.

3.1.2. Requerimientos de la Empacadora y Acciones:

- ✓ El procesamiento y empaque después de la cosecha debe llevarse a cabo en una empacadora registrada y aprobada por el ICA.
- ✓ **Las empacadoras deben:**
 - Ser estructuras de exclusión de plagas;
 - Deben tener doble puerta en la entrada;
 - Todas las aberturas de la empacadora deben estar cubiertas con una malla que tenga aberturas no mayores de 1,6 mm;
 - Mantener las líneas de empaque limpias y en buen estado de funcionamiento;
 - Mantener las áreas de procesamiento y almacenamiento libres de escombros y desperdicios en todo momento;
 - Implementar un programa general de control de plagas; y,
 - Retirar los frutos desechados diariamente.
- ✓ El aguacate Hass debe ser empacado dentro de las 24 horas siguientes a la cosecha, o bajo almacenamiento en frío, y debe ser salvaguardado por una malla a prueba de insectos o lona de plástico durante el tránsito a la empacadora y mientras se espera que sea empacado cuando está en un área de moscas de la fruta.
- ✓ Para el tránsito hacia los Estados Unidos continentales, el aguacate debe ser salvaguardado bajo condiciones de resguardo, las cuales deben mantenerse hasta su llegada a los Estados Unidos continentales.
- ✓ Mientras la empacadora está en uso para exportar aguacate a los Estados Unidos, esta sólo puede aceptar aguacates de sitios de producción registrados y aprobados.
- ✓ El aguacate Hass empacado puede almacenarse junto, independientemente del país de destino; sin embargo, los envíos de aguacate destinados a los Estados Unidos continentales deben estar físicamente separados por un mínimo de 3 pies (1 metro) de despachos de aguacates frescos a otros destinos.

3.1.3. Trazabilidad

- ✓ Los aguacates deben ser trasladados a la empacadora dentro de las tres horas de la cosecha o se deben salvaguardar de la infestación de plagas hasta su traslado.
- ✓ Los aguacates cosechados deben ser ubicados en cajas de cartón o contenedores en los que se indique el número de registro oficial del sitio de producción.
- ✓ El sitio donde se cultivaron los aguacates debe permanecer identificable cuando el fruto abandona el campo, en la empacadora y durante todo el proceso de exportación.
- ✓ Las cajas en las que los aguacates están empacados deben estar etiquetadas con datos de trazabilidad que proporcionen información sobre el sitio de origen de la fruta y la empacadora donde fue procesada.
- ✓ El etiquetado debe tener un tamaño que muestre claramente la información de trazabilidad.

3.1.4. Inspección de Exportación y Certificación Fitosanitaria:

- ✓ Una muestra biométrica de la fruta de aguacate de cada sitio de producción debe ser inspeccionada en Colombia por el ICA después de cualquier procesamiento posterior a la cosecha.
 - Una muestra biométrica a una tasa determinada por APHIS será inspeccionada visualmente para todas las plagas cuarentenarias.
 - Se cortará una parte de la fruta para detectar plagas internas identificadas en este plan de trabajo, como los picudos o polilla de la semilla de aguacate
- ✓ Las frutas presentadas para inspección en el puerto de entrada en los Estados Unidos deben ser identificadas en los documentos de embarque que acompañan a cada lote de fruta, para especificar el sitio o sitios de producción de donde proviene la fruta y la empacadora(s) en donde fue procesada.
 - Esta identificación debe mantenerse hasta que se libere la fruta para entrar en los Estados Unidos.
 - Una muestra biométrica será inspeccionada visualmente para detectar plagas cuarentenarias.
 - Una parte de la fruta será cortada para detectar cualquier plaga interna de importancia

cuarentenaria como se identifica en este POT.

- ✓ Se requiere que las empacadoras registradas notifiquen al ICA sus horarios de embalaje de frutas para planificar las actividades necesarias de certificación fitosanitaria de exportación.
- ✓ El inspector del ICA debe verificar que los aguacates se originaron y procesaron en los sitios de producción y empacadoras registradas y aprobadas.
 - El inspector seleccionará aleatoriamente 150 aguacates por lote, para un nivel de confianza del 95 por ciento para detectar una población de 2 por ciento de plagas, e inspeccionará visualmente la presencia de plagas o indicaciones de daño de plagas, usando una lupa u otras herramientas de inspección si es necesario.
 - Se cortarán todos los frutos sospechosos o dañados, o un mínimo de 30 frutos por lote, para detectar la presencia de plagas internas.
- ✓ Cualquier insecto plaga debe ser identificado a nivel de especie. Se considerará que cualquier organismo que no pueda identificarse a nivel de especie o cuya importancia cuarentenaria es desconocida, será considerado de importancia cuarentenaria para fines regulatorios y no se le permitirá al lote la exportación bajo este plan de trabajo.
- ✓ Se deben registrar los resultados de la inspección, incluyendo la información de trazabilidad para el tamaño de la muestra, el número de fruta cortada y los hallazgos de plagas y enfermedades, si los hay. Todos los registros serán proporcionados bajo solicitud de APHIS.
- ✓ Solo lotes que pasaron la inspección serán elegibles para la exportación y la emisión del Certificado Fitosanitario del ICA, indicando que la fruta en el envío ha sido producida de acuerdo con los requisitos del enfoque de sistemas en el 7 CFR 319.56-XX. (FAVIR debe ser verificado para las declaraciones adicionales apropiadas.)
- ✓ La detección de plagas cuarentenarias vivas en o sobre los frutos, o la detección de hojas y ramas durante las actividades de inspección de exportación, dará como resultado el rechazo de todo el lote perteneciente a la muestra inspeccionada o asociado a ella.
- ✓ No se permite el reacondicionamiento y re-muestreo. Las acciones adicionales basadas en detecciones de plagas cuarentenarias se detallan en Incumplimiento, Suspensión y Terminación.
- ✓ Los lotes rechazados para exportación a los Estados Unidos continentales deben ser retirados inmediatamente de la zona de envío de exportación.
- ✓ Si la eliminación no se da de inmediato, el lote deberá estar cubierto con una red a prueba de insectos o almacenarse en un cuarto frío, durante un período de hasta 24 horas, tiempo durante el cual se deben realizar los arreglos para la eliminación.

3.1.5. Carga y Transporte

- ✓ Todos los contenedores deben ser inspeccionados antes de cargarlos para asegurarse que están libre de plagas polizontes, residuos u otros contaminantes.
- ✓ El material de embalaje de madera, incluidas las estibas de madera, si se utilizan, debe ser tratado y marcado según la NIMF 15.
- ✓ Se debe tener cuidado para minimizar la posibilidad de infestación de contenedores durante la carga.
- ✓ El área de carga debe estar limpia y libre de malezas;
- ✓ Durante la carga, el contenedor debe sellarse adecuadamente contra el muelle de carga de la empacadora.
 - Si es posible, la carga no debe tener lugar durante la noche bajo luces que pueden atraer insectos voladores.
 - Los contenedores cargados deben ser sellados bajo la supervisión de ICA con una tira o sello de botón antes de la exportación.
 - Las salvaguardias fitosanitarias y los sellos o precintos de contenedores deben permanecer intactos hasta la llegada y proceso de autorización en puerto de entrada en los Estados Unidos.

3.2. MEDIDAS Y ACCIONES APLICADAS EN LOS ESTADOS UNIDOS:

- ✓ A su llegada a los Estados Unidos Continentales, todos los envíos de aguacate Hass están sujetos a la autorización en el puerto de entrada, la cual puede incluir inspección física y corte de fruta para verificar la ausencia de plagas cuarentenarias.
- ✓ Cualquier salvaguardia que no se encuentre intacta o errores en la documentación, pueden causar retrasos en los

<p>despachos y, si no se resuelven, el rechazo de su entrada.</p> <p>✓ Las acciones basadas en interceptaciones de plagas cuarentenarias están detalladas en Incumplimiento, Suspensión y Terminación.</p>
<p>4. Incumplimiento, Suspensión, y Terminación</p> <p>4.1. Incumplimiento y Acciones</p> <p>Correctivas:</p> <p>Estructura de exclusión de plagas, empacadora o exportador que no cumpla con las condiciones de este plan de trabajo determinado por el ICA y/o APHIS se le podrá denegar el registro, aprobación, participación y/o servicios de certificación de exportación.</p> <p>Acciones a tomar en base a la detección de una plaga cuarentenaria durante la inspección antes de la cosecha, o la detección de una plaga cuarentenaria durante la inspección de certificación de exportación en Colombia:</p> <p>A) ICA suspenderá inmediatamente el sitio de producción y prohibirá la exportación de todas las frutas en la estructura de exclusión de plagas infestada/infectada;</p> <p>B) ICA revisará el sitio para determinar dónde ocurrió la infestación;</p> <p>→ El sitio de producción debe implementar cualquier acción correctiva para prevenir la reaparición según lo recomendado por el ICA antes de la reinstalación;</p> <p>→ o El ICA proporcionará a APHIS un informe de los hallazgos, las medidas correctivas y el estado de los participantes.</p> <p>→ o La suspensión sigue vigente hasta que el ICA y APHIS determinen que el riesgo de plagas ha sido mitigado.</p> <p>C) Si se detectan plagas cuarentenarias en dos lotes diferentes del mismo sitio de producción dentro de una temporada:</p> <p>o El registro del sitio de producción será cancelado;</p> <p>o El productor no podrá enviar ninguna fruta de ese lugar de producción a los Estados Unidos por el resto de la temporada; y,</p> <p>o La cancelación del registro del participante deberá ser reportada inmediatamente a APHIS.</p> <p>Acciones que se tomarán en base al incumplimiento detectado durante la autorización de entrada en los Estados Unidos:</p> <p>o La interceptación de cualquier plaga cuarentenaria viva pueden resultar en el rechazo del despacho al momento del ingreso.</p> <p>Los resultados de la investigación determinarán las acciones subsiguientes.</p> <p>4.2. Suspensión y Reintegración:</p> <p>✓ Incidentes repetidos de incumplimiento por parte de múltiples participantes pueden ser causa de suspensión del programa hasta que se lleve a cabo una revisión de auditoría conjunta de APHIS/ICA al programa.</p> <p>4.3. Condiciones para Terminación</p> <p>✓ Cualquiera de las partes signatarias se reserva el derecho de retirarse voluntariamente de este POT.</p> <p>✓ El retiro dará lugar a la suspensión temporal de todas las exportaciones de aguacate Hass de Colombia a los Estados Unidos continentales hasta que se acuerden, documenten y firmen todas las partes nuevas o revisadas de las condiciones de este POT.</p>
<p>5. Auditoría al Programa y Revisión</p> <p>5.1. Auditorías:</p> <p>✓ ICA realizará auditorías periódicas para asegurar que todas las actividades se lleven a cabo de manera efectiva de acuerdo con este POT y las políticas y regulaciones aplicables de APHIS y el ICA.</p> <p>APHIS se reserva el derecho de solicitar auditorías del programa en caso de incumplimiento.</p> <p>✓ Los costos de APHIS asociados con estas auditorías pueden ser costeados por la Industria a través de un Acuerdo Cooperativo de Servicios y mecanismos de recuperación de costos.</p> <p>✓ Los representantes de los cooperadores pueden ser incluidos en las auditorías que serán programadas y coordinadas con el ICA.</p> <p>5.2. Modificación al Plan de Trabajo:</p> <p>Cualquier cambio debe hacerse por acuerdo bilateral de las partes en los Apéndices de este POT.</p>

Anexo 7 Importancia de Constituirse Legalmente

Beneficios de la formalidad	Riesgos de la informalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir acompañamiento de la CCB en su proceso de formalización con un amplio portafolio de oportunidades para seguir fortaleciendo su empresa. • Tener la posibilidad de convertirse en contratista del Estado. • Recibir asesoría en los pasos claves para ser un proveedor exitoso y lograr ser proveedor de empresas más grandes. • Acceder a mejores oportunidades de financiación para la empresa. • Puede ser beneficiario o presentarse a los programas de fortalecimiento empresarial que tiene INNpula. • Hacer parte del programa <i>Compre Colombiano</i> y acceder a otros servicios que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Propaís tienen para los micros y pequeños empresarios formales. • Al formalizar su trabajo, su seguridad social mejora. • El IVA que su empresa factura, puede ser descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poder presentarse a procesos de contratación pública • Prácticas inadecuadas de préstamo de nombre o NIT, con las cuales pierde dinero y puede perder el cliente. • Dificultades para presentarse ante nuevos clientes como un proveedor confiable por no cumplir con los mínimos de ley. • Sanciones por parte de las entidades de inspección, vigilancia y control en el momento de una visita a su negocio. • Si es informal, los costos por gastos médicos son muy superiores que cuando se tiene la afiliación al día en el Sistema de Seguridad Social y la cobertura de servicios es menor. • Otra empresa puede usar el nombre de su empresa. El nombre legal, será el que primero se registró en la Cámara de Comercio de Bogotá. • No puede acceder a los beneficios que el gobierno genera para los empresarios.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Beneficios de la Formalidad y Riesgos de la Informalidad. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>

Anexo 8 Cotizaciones maquinaria requerida para una planta de empaque y selección y sus funciones

→ **Funciones Maquinaria**



contenido sea vaciado sobre el siguiente módulo.

Volteadora: Se basa en un proceso de recepción donde el trabajador va colocando una tras otra las cajas con fruta.

Estas se transportan sobre las cadenas de la volteadora y son giradas lentamente para que su



Elevador: Su función es darle a la fruta una elevación adecuada y a la vez actuar como desbasurador ya que, al girar la fruta sobre los rodillos, las pequeñas ramas y hojas que pudiesen traer consigo caen por gravedad.

Esta máquina se encarga de entregar la fruta con elevación y sin basura al siguiente modulo.



proceso de la fruta.

Cepilladora: La cepilladora permite dar presentación a la fruta ya que se encarga de lavarla y secarla, encerarla y abrillantarla. Utiliza una variedad de cepillos que dependen del



de recibir aire de los ventiladores en toda la superficie de la fruta.

Túnel de secado: Esta máquina es la que recibe la fruta ya lavada o encerada y es aquí donde se procede al secado, cuenta con una estructura de rodillos, es aquí donde la fruta es transportada y girada lentamente con el propósito



Descarnicador: Esta máquina eficientiza la selección posterior ya que permite separar fruta pequeña no apta para esa línea de producción.

Cuenta con una serie de tubos fijos o ajustables a una distancia determinada. Utiliza la separación que hay entre sus rodillos para permitir que por gravedad caiga la fruta pequeña, también conocida como canica. La fruta de tamaño adecuado seguirá adelante en el proceso.



Selección manual: La seleccionadora manual tiene como función transportar lentamente a la fruta sobre rodillos giratorios, al girar la fruta los trabajadores visualizan fácilmente algún defecto, y proceden a retirar manualmente la fruta dañada de su trayecto colocándola en una banda

transportadora que permite darle un camino previamente definido a la fruta sin que el trabajador descuide su actividad visual de revisión.



clasificación computarizada

Singulador: Esta máquina sirve para alinear la fruta una por una ayudando así a una mayor eficiencia en la capacidad de llenado de la



peso, color, tamaño o defecto. Puede configurarse para hacer una combinación entre ellos.

Clasificadora computarizada: Es la parte central de la línea de empaque. Gracias a las lecturas de los instrumentos físicos y digitales con los que cuenta, puede separar la fruta por

Cotización Maquinaria

CIU Guillermo Prieto 525 Int. 1 Col. Ferrocarrilera C.P. 60150 Cotización
Teléfono: 452 524 8960 Fax: 452 524 4211 11,087 B
E-Mail: info@ciumx.com www.ciumx.com
Rfc: CIU040719JPT CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV
Lugar y fecha: Uruapan Mich. A 22-noviembre-2017

COTIZACIÓN USD
LÍNEA DE EMPAQUE PARA AGUACATE 2Lx8S

Agente Comercial: MANUEL LOYO Con atención a: CIU

Nombre: VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL Rfc: XAXX010101000
Dirección: Colonia:
Ciudad: URUAPAN Estado: MICHOACÁN C.P. Teléfono:

Descripción	Precio	Cantidad	Importe
1.-VOLTEADORA DE CAJAS DERECHA - FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN. - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO - MOTORREDUCTOR SUMITOMO DE 1/2 HP, 220-440 V, 3F CON VARIADOR DE VELOCIDAD	XDR6,806.11	1	\$6,806.11
2.-TOBOGÁN PARA CAJA VACÍA - FABRICADO EN ACERO AL CARBÓN - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO	XDR479.71	1	\$479.71
3.-ELEVADOR DE RODILLOS DE 0.90 M DE ANCHO X 3.00 M DE LONGITUD - FABRICADO EN ACERO AL CARBÓN - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO - PARTES DE CONTACTO CON LA FRUTA FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE - CADENA DE ACERO AL CARBÓN 20-40 CON PERNOS DE 1/2 A CADA 3" - TUBOS DE ACERO INOX. CAL 18 DE 2" DE DIAMETRO - MOTORREDUCTOR SUMITOMO DE 1/2 HP 220-440 V, 3F, CON VARIADOR DE VELOCIDAD	XDR5,541.49	1	\$5,541.49
4.-ANDAMIO LATERAL DE 0.80 M. DE ANCHO X 2.00 M. DE LARGO - FABRICADOS EN ACERO AL CARBÓN. - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR AMARILLO LIMÓN. - INCLUYE BARANDALES	XDR435.08	2	\$870.16
5.-CEPILLADORA DE 0.90 M. DE ANCHO X 25 CEPILLOS @ 119mm - FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO - PARTES DE CONTACTO CON LA FRUTA FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE - MOTORREDUCTOR SUMITOMO DE 1.5 HP 220-440V, 3F CON VARIADOR DE VELOCIDAD	XDR8,162.60	1	\$8,162.60

Página 1 de 5

CIU Guillermo Prieto 525 Int. 1 Col. Ferrocarrilera C.P. 60150 Cotización
Teléfono: 452 524 8960 Fax: 452 524 4211 11,087 B
E-Mail: info@ciumx.com www.ciumx.com
Rfc: CIU040719JPT CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV
Lugar y fecha: Uruapan Mich. A 22-noviembre-2017

COTIZACIÓN USD
LÍNEA DE EMPAQUE PARA AGUACATE 2Lx8S

Agente Comercial: MANUEL LOYO Con atención a: CIU

Nombre: VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL Rfc: XAXX010101000
Dirección: Colonia:
Ciudad: URUAPAN Estado: MICHOACÁN C.P. Teléfono:

Descripción	Precio	Cantidad	Importe
6.-SISTEMA DE LAVADO PARA CEPILLADORA DE 0.90M DE ANCHO - TINA DE LAVADO FABRICADA EN ACERO INOXIDABLE - BOMBA DE 1 HP DE HIERRO COLADO - RAMAL DE ASPERSORES	XDR3,342.39	1	\$3,342.39
7.-CHAROLAS DE ESCURRIMIENTO PARA CEPILLADORA DE 0.90M DE ANCHO X 24 CEPILLOS - FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE	XDR1,013.76	1	\$1,013.76
8.-ARREADOR PARA CEPILLADORA DE 0.90 M. X 25 CEPILLOS PARA SACAR LA FRUTA DESPUÉS DE CADA LOTE - FABRICADO EN ACERO INOXIDABLE 304. - MOTORREDUCTOR DE 1/2 HP, 220-440 V, 3F	XDR3,204.53	1	\$3,204.53
9.-TUNEL DE PRE-SECADO DE 0.90 DE ANCHO X 8.00 M DE LARGO - FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO - PARTES DE CONTACTO CON LA FRUTA FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE - MOTORREDUCTOR SUMITOMO DE 1 HP, 220-440V, 3F ** NO SE GARANTIZA EL SECADO AL 100% **	XDR9,292.82	1	\$9,292.82
10.-CHAROLAS DE ESCURRIMIENTO DE 0.90M DE ANCHO X 8.0m - FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE	XDR1,706.63	1	\$1,706.63
11.-VENTILADOR CENTRIFUGO DE 20-20 - BASE FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN - MOTOR TRIFÁSICO DE 5 HP	XDR2,973.57	1	\$2,973.57
12.-VENTILADOR AXIAL DE 1 1/2 HP	XDR1,216.21	4	\$4,864.84

Página 2 de 5

CIU Guillermo Prieto 525 Int. 1 Col. Ferrocarrilera C.P. 60150 Cotización
Teléfono: 452 524 8960 Fax: 452 524 4211 11,087 B
E-Mail: info@ciumx.com www.ciumx.com
Rfc: CIU040719JPT CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV
Lugar y fecha: Uruapan Mich. A 22-noviembre-2017

COTIZACIÓN USD
LÍNEA DE EMPAQUE PARA AGUACATE 2Lx8S

Agente Comercial: MANUEL LOYO Con atención a: CIU

Nombre: VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL Rfc: XAXX010101000
Dirección: Colonia:
Ciudad: URUAPAN Estado: MICHOACÁN C.P. Teléfono:

Descripción	Precio	Cantidad	Importe
13.-SINGULADOR DE BANDAS EN "V" DE 2L X 3.0 M. PARA CLASIFICADORA PASO 3 3/4" - FABRICADO EN ACERO AL CARBÓN. - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO. - PARTES DE CONTACTO CON LA FRUTA FABRICADAS EN ACERO INOXIDABLE - MOTORREDUCTOR SUMITOMO DE 1/2 HP 220-440V 3F CON VARIADOR DE VELOCIDAD.	XDR5,371.59	1	\$5,371.59
14.-CLASIFICADORA COMPUTARIZADA DE RODILLOS @ 3 3/4" DE 2 LÍNEAS X 7 SALIDAS - CLASIFICACIÓN POR PESO. - FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN. - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO. - DESCARGA DE LA FRUTA HACIA AMBOS LADOS - MOTORREDUCTOR DE 1 HP, 220-440V, 3F CON VARIADOR DE VELOCIDAD - NO INCLUYE BANDA DE RETORNO - NO INCLUYE SISTEMA DE LAVADO DE RODILLOS - NO INCLUYE BANCOS PARA LLENADO.	XDR27,000.00	1	\$27,000.00
15.-AMPLIACIÓN DE SALIDA A CLASIFICADORA COMPUTARIZADA DE RODILLOS DE 2 LÍNEAS (MODELO ECONOMICO) - DESCARGA DE LA FRUTA DE ACUERDO AL MODELO DE LA CLASIFICADORA INCLUYE: - ESTRUCTURA - PLACAS DE SOLENOIDES - SOLENOIDES - BAJADAS - ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE PARA CONTROLAR NUEVA SALIDA *** NO INCLUYE TOLVA DE RECEPCION ***	XDR3,000.00	1	\$3,000.00

Página 3 de 5

CIU Guillermo Prieto 525 Int. 1 Col. Ferrocarrilera C.P. 60150 Cotización
Teléfono: 452 524 8960 Fax: 452 524 4211 11,087 B
E-Mail: info@ciumx.com www.ciumx.com
Rfc: CIU040719JPT CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV
Lugar y fecha: Uruapan Mich. A 22-noviembre-2017


COTIZACIÓN USD
LÍNEA DE EMPAQUE PARA AGUACATE 2Lx8S

Agente Comercial: MANUEL LOYO Con atención a: CIU

Nombre: VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL Rfc: XAXX010101000
Dirección: Colonia:
Ciudad: URUAPAN Estado: MICHOACÁN C.P. Teléfono:

Descripción	Precio	Cantidad	Importe
16.-SISTEMA "VISION PRO" PARA DETECCIÓN DE DEFECTO EN AGUACATE - PARA CLASIFICADORA COMPUTARIZADA DE 2 LÍNEAS PASO 3 3/4". - INCLUYE CAJÓN DE VIDEO - CÁMARAS INDUSTRIALES A COLOR DE ALTA VELOCIDAD Y CÁMARAS INFRARROJAS - TARJETAS DE CONTROL - ILUMINACIÓN LED BLANCA E INFRARROJA - SOFTWARE CIU.	XDR12,000.00	2	\$24,000.00
17.-TOLVA PARA RECEPCIÓN DE FRUTA DE 1.20 M DE ANCHO X 4 SALIDA A 45° - FABRICADA EN ACERO AL CARBÓN. - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO. - TAPIZADA CON DULONA DE 6 MM. DE ESPESOR. - PUERTA PARA LLENADO DE CAJAS.	XDR3,000.00	2	\$6,000.00
18.-BANCO INCLINADO PARA LLENADO DE CAJA 0.30 M DE ANCHO X 0.45 M DE LONGITUD FABRICADO EN ACERO AL CARBÓN PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO PATAS PARA AJUSTE DE ALTURA	XDR160.00	8	\$1,440.00
19.-BANCO PARA LLENADO DE CAJA DE 0.30 M DE ANCHO X 0.45 M DE LONGITUD - FABRICADO EN ACERO AL CARBÓN - PINTURA ELECTROSTÁTICA COLOR BLANCO CLÁSICO - CON PATAS PARA AJUSTE DE ALTURA	XDR130.00	2	\$260.00

Página 4 de 5

 <p>CIU CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN S.A. DE C.V.</p>	<p>Guillermo Prieto 525 Int. 1 Col. Ferrocarrilera C.P. 40150 Telefono: 452 524 8960 Fax: 452 524 4211 E-Mail: info@ciumx.com www.ciumx.com Rfc: CIU040719J77 CORPORACION INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV</p>	<p>Cotización 11,087 B</p>
	<p>Lugar y fecha: Uruapan Mich. A 22-noviembre-2017</p>	
	<p>COTIZACIÓN USD LÍNEA DE EMPAQUE PARA AGUACATE 2Lx8S</p>	
	<p>Agente Comercial: MANUEL LOYO Con atención a: CIU</p>	

Nombre: VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL		Rfc: XAXX010101000	
Dirección: .		Colonia:	
Ciudad: URUAPAN	Estado: MICHOACÁN	C.P.	Teléfono:

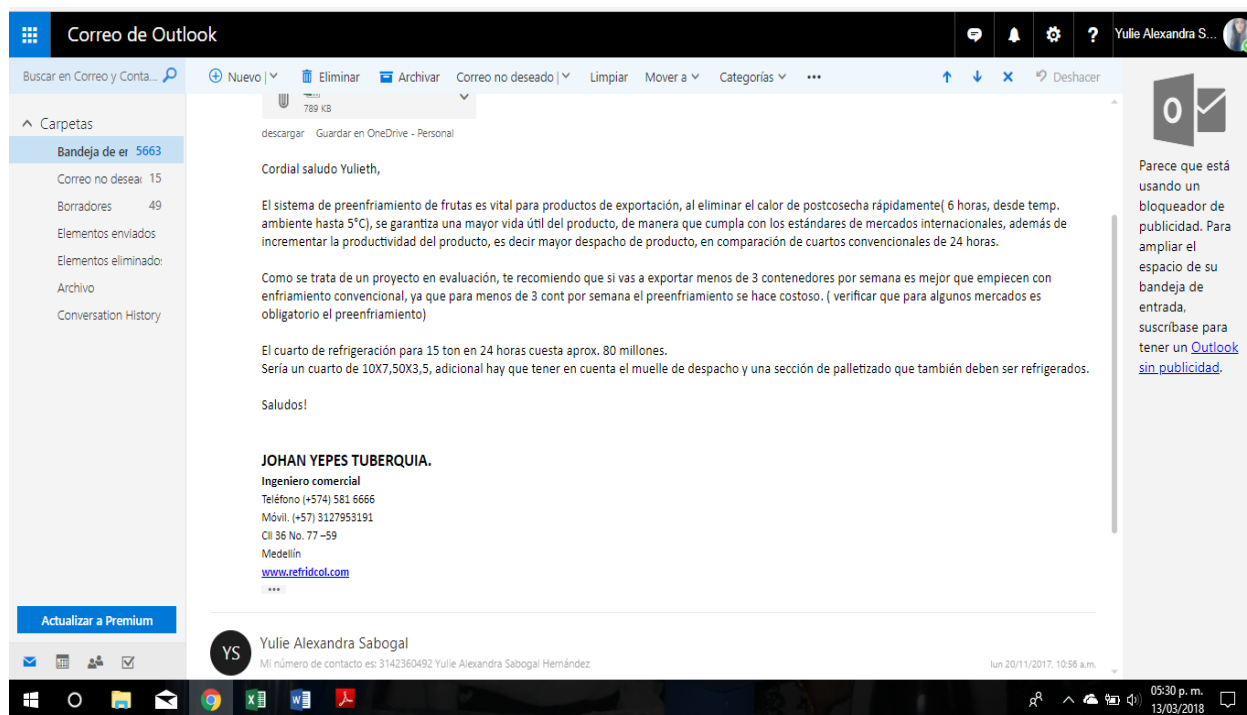
Descripción	Precio	Cantidad	Importe
20.-INSTALACIÓN ELÉCTRICA Y MECÁNICA	XDR14,500.00	1	\$14,500.00
CONSISTENTE EN: - VIATICOS DE TECNICO(S) - ALINEACION Y ENSAMBLE DE LAS MÁQUINAS EN LÍNEA DE ACUERDO A LAY OUT - INSTALACION DE LA DUCTERIA Y CABLEADO DESDE MOTORES - GABINETE DE CONTROL INCLUYENDO ARRANCADORES Y CONTACTORES, INTERRUPTOR GENERAL Y SISTEMA DE PROTECCION - LUBRICACION, ARRANQUE Y PRUEBAS - SINCRONIZACION Y CALIBRACION DE LA MAQUINARIA - ENTREGA DEL EQUIPO OPERANDO CORRECTAMENTE - ENTREGA DE MANUALES DE OPERACION/MANTENIMIENTO - CAPACITACION AL PERSONAL DEL EMPAQUE			

Total con letra CIENTO TREINTA MIL TREINTA DOLARES 18/100 USD		
Forma de pago: 50% ANTICIPO, 20% A LOS DOS MESES, 20% ANTES DE EMBARCAR, 10% AL ENTREGAR EL EQUIPO EN PLANTA	Sub total	\$130,030.18
	IVA	\$0.00
	Total	\$130,030.18

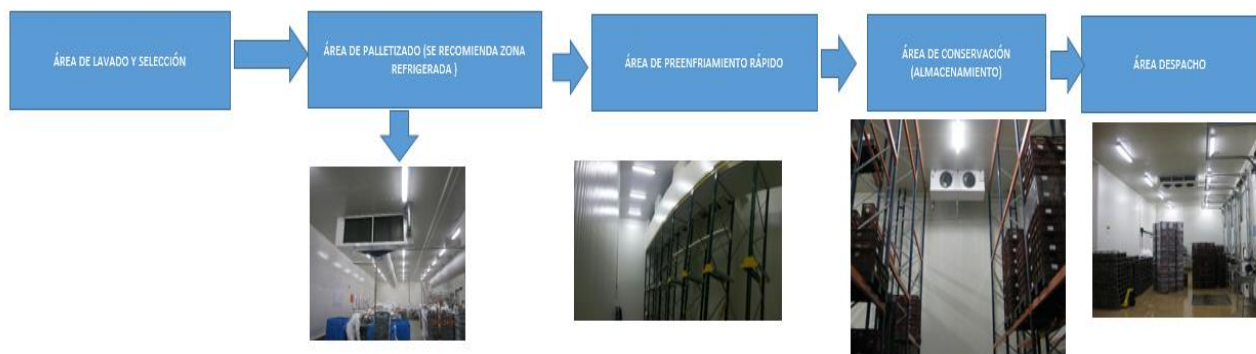
Tiempo de entrega: 4 MESES A PARTIR DE FIRMAR CONTRATO, DEFINICION DE PROYECTO Y RECIBO DE ANTICIPO
 Vigencia de la cotización:
 Observaciones: NO INCLUYE PLETE, MANIOBRAS DE DESCARGA, NI INSTALACION ELECTRICA EXTERNA A LA MAQUINA.

Página 5 de 5

Cotización sistema de refrigeración



Esquema Simplificado De Flujo Planta Productora De Frutas

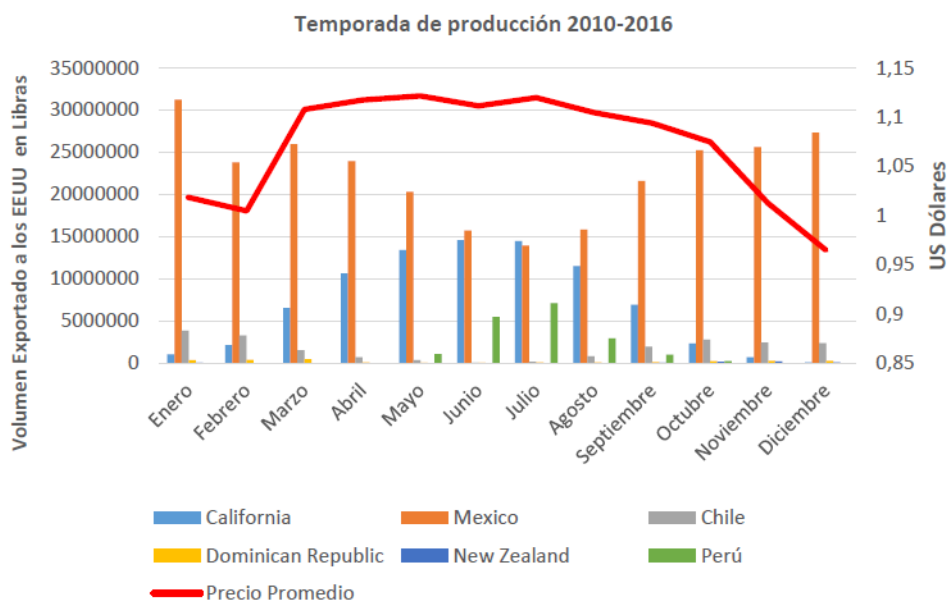


Fuente: Cotización Refridcol.

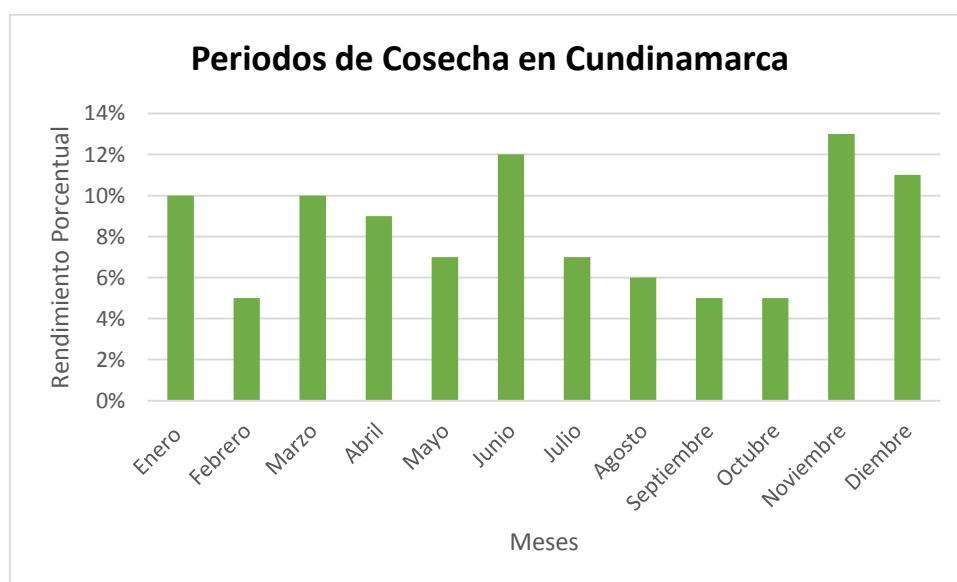
Anexo 9 Beneficios De Contratar Servicio de Maquila

Tipo de producción	Ventajas	Desventajas
Maquila	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario no invierte en maquinaria ni en ningún tipo de costo de elaboración ya que todo es realizado por el maquilador. • El producto es elaborado por un tercero que posee la experiencia en la elaboración del mismo. • Dependiendo del maquilador y las especificaciones dadas, la calidad del producto puede ser tan buena como se desee. • El concepto sanitario de algunas plantas ya lo tiene el maquilador por lo que no hay que tramitarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los volúmenes producidos por los maquiladores son generalmente altos. • A menos que se logre negociar por anticipado algún tipo de crédito, es difícil contar con crédito por parte del maquilador en las primeras entregas. • Los tiempos de entrega pueden ser largos dependiendo del tipo de acuerdo con el maquilador.
Producción propia	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con el control total de su producción y puntos críticos de control. • Para productos con alto nivel de innovación es más fácil que el secreto industrial esté debidamente preservado. • El personal operativo reporta directamente a la empresa cualquier anomalía en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asumen los costos totales de la producción, como los costos fijos aun cuando no se esté produciendo. • Para procesos de niveles tecnológicos altos la inversión inicial es elevada. Se asume completamente la carga laboral a nivel operativo

Anexo 10 Periodos De Cosecha Proveedores De Estados Unidos vs. Periodos de Cosecha en Cundinamarca.



Fuente: Procolombia



Fuente:Procolombia

Anexo 11 Importaciones Estadounidenses Por País Socio

IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES POR PAIS SOCIO - AGUACATES FRESCOS O SECOS (MILES \$)							
PAIS SOCIO	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Mexico	490184	770226	762311	991952	1293484	1524315	1768341
Chile	69194	96065	47339	34982	64487	14830	64713
Republica Dominicana	15044	18121	18095	18242	17187	9202	20077
Nueva Zelanda	0	966	56	0	2337	0	0
Peru	277	27621	32341	44208	148840	83145	63774
Haiti	0	0	0	0	0	11	0
Tailandia	0	0	0	8	0	0	12
Dominica	0	0	0	0	0	2	0
Sur Africa	0	0	0	0	18	0	0
Costa Rica	0	0	0	22	13	0	0
Santa Lucia	0	0	0	0	7	0	0

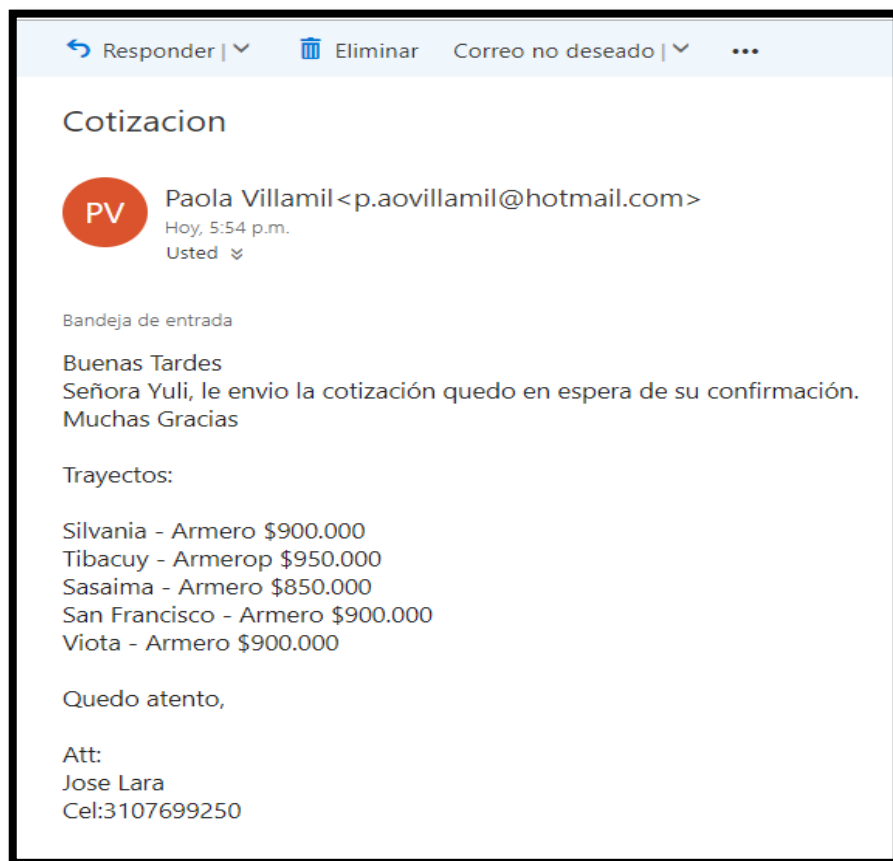
Fuente: Elaboración propia. Datos Wiser Trade

Anexo 12 Importaciones Estadounidenses Por Estado

IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES POR ESTADO - AGUACATES FRESCOS O SECOS (MILES \$)							
ESTADO	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
California	215648	312018	281416	495170	739340	774993	866045
Texas	215702	393798	357002	380756	545815	619946	742179
Florida	20106	26208	38135	45210	54342	48688	57705
New Jersey	40311	71860	79302	69510	60897	56366	63859
Pennsylvania	19445	16588	12682	12605	18332	16031	16933
Illinois	20124	23709	23162	17567	17503	20400	27459
Arizona	11741	20225	14408	17840	25529	26679	15201
Colorado	4174	5979	4013	5105	6976	8098	3446
Georgia	12158	19150	22947	11840	10609	9914	17403
New York	5276	5887	5415	9189	16181	17070	19198
Puerto Rico	3280	3385	3965	3977	4187	1096	3772
Washington	533	2843	6290	2500	977	5599	12410
Ohio	1766	1097	1966	2832	4571	4485	2061
Missouri	0	0	0	74	0	58	298
North Carolina	2184	1745	1291	5874	5856	5691	4878
New Mexico	74	0	40	0	0	18	0
Massachusetts	214	289	843	1589	1473	1305	3259
Idaho	0	0	86	0	0	0	49
Kentucky	377	0	0	0	116	2403	13541
Utah	526	69	916	563	571	0	0
Oregon	0	0	53	0	0	9	895
U.S. Virgin Islands	53	3	0	3	0	2	0
Indiana	28	47	40	0	0	1111	5460
South Carolina	38	0	0	0	0	0	0
Nevada	29	61	0	0	0	36	503
Connecticut	0	0	0	0	0	0	0
Minnesota	575	2168	3175	4896	5353	2442	9153
Virginia	0	0	0	0	0	0	0
Maryland	289	3703	2166	2089	5842	7078	25852
New Hampshire	0	0	0	0	0	1330	4010
Delaware	0	1295	63	0	1610	0	611
Michigan	0	810	555	75	45	190	425
Louisiana	0	0	0	0	0	0	286
District Of Columbia	0	0	73	92	239	0	27
Arkansas	0	0	0	0	0	195	0
Maine	0	0	0	0	0	182	0
Wisconsin	0	0	0	0	10	51	0
Alabama	0	0	0	0	0	38	0
Hawaii	0	61	25	0	0	0	0
Kansas	0	0	66	0	0	0	0
Oklahoma	0	0	33	0	0	0	0
Tennessee	47	0	14	55	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia. Datos Wiser Trade.

Anexo 13 Cotización Flete



Anexo 14 Cotización Agencia de Aduanas Asimcomex

ook

Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado |

Hola Yulie, a continuación envío solicitud.

GRAVAMEN	0
I.V.A.	0
USO DE INSTALACIONES	345.000
BODEGAJES	299.880
FLETE ARMERO - CARTAGENA	6.000.000
FLETE ARMERO - BUENAVENT	6.000.000
SEGURO INTERNACIONAL	60.000
MVTO. PREINSPECCION	0
PREINSPECCION	0
MVTO. INSPECCION	415.000
INSPECCION FISICA	345.000
GASTOS AGRUPADOS	100.000
ELAB. SAE - DEX Y OTROS	25.000
APLICACIÓN AL SISTEMA	
MUISCA	15.000
SERVICIO DE ADUANAS	535.500
DESCARGUE	107.485
IVA	109.345
SERVICIO BANCARIO	57.429
TOTAL ANTICIPO	14.414.638

Saludos,



FRANCISCO ALVAREZ
Gerente General
Agencia de Aduanas
ASIMCOMEX S.A.S NIVEL 1

Anexo 15 Documentación Requerida

Commercial Invoice
Factura comercial

Date of Export: 1/NOVEMBER/2020 Fecha de Exportación		Invoice num.: 01 Número de factura	
Shipper/Exporter (complete name and address): Remitente/Exportador CONDASHAS COLOMBIA Cra 115 N° 18a-82 SUEWADA CUNDI HASS CUNDI HASS COLOMBIA		Recipient (complete name and address): Destinatario J. AMBRIGI FOODS 1400 METROPOLITAN AVENUE THOROFARE, NJ 08068	
Country of export: País exportador COLOMBIA		Importer - if other than recipient- (complete name and address): Importador J. AMBRIGI FOODS 1400 METROPOLITAN AVENUE THOROFARE, NJ 08068	
Country of manufacture: País de fabricación COLOMBIA		Country of ultimate destination: País de último destino ESTADOS UNIDOS	
Currency: Moneda US. DOLAR.			
Marks/Notas Número de orden	No. of packages Número de paquetes	Type of packaging Tipo de empaque	Full Description of goods Descripción completa de la mercancía
1	1786	CASA DE EMERSON CONFECCIONADO DE 1786	AGUACATE TIPO HASS EU PIESOS
		Qty Cant.	Units of measure Unidad de medida
		112	Kilos
		Weight Peso	Unit value Valor unitario
		1 kilo	246 USD
			Total Value Subtotal
			49,056,36 USD
Total No. of pack. Número total de paquetes		Total Weight Peso total	Total Invoice Value Importe total factura
1786		20103	49,056,36 USD
I declare all the information contained in this invoice to be true and correct Declaro que toda la información contenida en la presente factura es veraz y correcta			
Signature of shipper/exporter (name and title and sign) Firma del remitente / exportador (nombre, cargo y firma)		Date: Fecha	
Yulie Alexandra Sotegui (Remitente) <i>[Signature]</i>		1/NOVEMBER/2020 F06	




PACKING LIST			
SHIPPER Name, Full Address, Country Cundi Hass, Colombia Cra 115 N° 18a-82 SUEWADA CUNDI HASS COLOMBIA		Invoice Date and Number 1/NOVEMBER/2020 1022547	
CONSIGNEE Name, Full Address, Country J. AMBRIGI FOODS 1400 METROPOLITAN AVENUE THOROFARE, NJ 08068		Other References	
Port of Loading NEW YORK		Terms and Conditions of Delivery and Payment (Incoterms) FOB WKS (Location)	
Country of Origin COLOMBIA		Country of Sale USD	
Total Number of Packages 1786		Total Gross Weight (kg) 20,000	
Commodity Description and Country of Manufacture		Quantity	Unit of Measure
AGUACATE TIPO HASS PRODUCIDO EN COLOMBIA		1786	kg
TOTAL		1786	20,000

LOGO EMPRESA TRANSPORTADORA				MANIFIESTO DE CARGA			
RESOLUCION HABILITACION 002090 DE Mayo 2001 Ministerio de Transporte				RESOLUCION MINTTRANSPORTE No. 002337 DE 19 de Abril de 2006 TRANSITO AUTORIZADO del 425 - 0219 - 0006002 al 425 - 0219 - 0007595			
FECHA ESPECIALIZADA 1/NOVEMBER/2020		CARGA AGUACATE TIPO HASS		CARGA CARRAJENA		CARGA BOLIVAR	
DATOS DEL VEHICULO							
397	REINVOH	TECO	2012	TECO	61525570	ANARIL	C2-57
13105111-000	PLACA	2010	102245790	PROVISORA	7 ENERO 2021	397	PLACA
JOSE LARA	PROPIETARIO	1010 670 780	BOGOTÁ	312 477 5186	BOGOTÁ	BOGOTÁ	BOGOTÁ
JOSE LARA	PROPIETARIO	1010 670 780	BOGOTÁ	312 477 5186	BOGOTÁ	BOGOTÁ	BOGOTÁ
JOSE LARA	PROPIETARIO	1010 670 780	BOGOTÁ	312 477 5186	BOGOTÁ	BOGOTÁ	BOGOTÁ
DATOS DE LA MERCANCIA TRANSPORTADA							
CO1	TON	1786	20	745	224	0804	AGUACATE TIPO HASS
DATOS DE LOS FLETES				SEGURO DE MERCANCIA			
VALOR TOTAL FLETE \$ 6,000.000				COMPAÑIA DE SEGUROS Colseguros			
RETENCION EN LA FUENTE \$				POL. AUT. TRANSPORTES No. 34 - 219			
OTROS DESCUENTOS DE LEY \$				VIGENCIA DE LA POLIZA 01 - JULIO - 26 7			
FLETE NETO \$				VALOR TOTAL DEL FLETE EN LETRAS (Conforme a la Ley) Seis millones de pesos			
VALOR ANTICIPO \$							
VALOR SOBRECARGO \$							
OTROS DESCUENTOS \$							
VALOR FALTANTE (SI APLICA) \$							
NETO A PAGAR \$ 6,000.000							
FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA				FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL CONDUCTOR			

DIAN <small>Departamento de Aduanas</small>		Declaración de Exportación		ANSCA <small>Administración Nacional de Aduanas y Aranceles</small>		600	
Exportación resumida para la DIAN		1. Año: 2012		4. Número de formulario: 2			
13. Número de identificación Tributaria (NIT) 1037374334		14. D.O. 0		15. Aplicación y nombre de valor fiscal CONDONES			
16. Correo 105 # 19 - 32		17. Ciudad Shimona		18. Teléfono 312260473		19. Cód. País 83	
20. Nombre de identificación (RUC) NIT 103674670		21. Nombre de identificación (RUC) NIT Salazar Hernández Yule Alexandra		22. Nombre de identificación (RUC) NIT 33		23. Cód. País X	
24. Número de identificación de la mercancía 1060153000303		25. Nombre de la mercancía 3030303		26. Descripción de la mercancía 3030303		27. Cód. País X	
28. Clase de mercancía AMERICANA		29. Tipo de mercancía AMERICANA		30. Tipo de mercancía AMERICANA		31. Tipo de mercancía AMERICANA	
32. Clase de mercancía AMERICANA		33. Tipo de mercancía AMERICANA		34. Tipo de mercancía AMERICANA		35. Tipo de mercancía AMERICANA	
36. Clase de mercancía AMERICANA		37. Tipo de mercancía AMERICANA		38. Tipo de mercancía AMERICANA		39. Tipo de mercancía AMERICANA	
40. Clase de mercancía AMERICANA		41. Tipo de mercancía AMERICANA		42. Tipo de mercancía AMERICANA		43. Tipo de mercancía AMERICANA	
44. Clase de mercancía AMERICANA		45. Tipo de mercancía AMERICANA		46. Tipo de mercancía AMERICANA		47. Tipo de mercancía AMERICANA	
48. Clase de mercancía AMERICANA		49. Tipo de mercancía AMERICANA		50. Tipo de mercancía AMERICANA		51. Tipo de mercancía AMERICANA	
52. Clase de mercancía AMERICANA		53. Tipo de mercancía AMERICANA		54. Tipo de mercancía AMERICANA		55. Tipo de mercancía AMERICANA	
56. Clase de mercancía AMERICANA		57. Tipo de mercancía AMERICANA		58. Tipo de mercancía AMERICANA		59. Tipo de mercancía AMERICANA	
60. Clase de mercancía AMERICANA		61. Tipo de mercancía AMERICANA		62. Tipo de mercancía AMERICANA		63. Tipo de mercancía AMERICANA	
64. Clase de mercancía AMERICANA		65. Tipo de mercancía AMERICANA		66. Tipo de mercancía AMERICANA		67. Tipo de mercancía AMERICANA	
68. Clase de mercancía AMERICANA		69. Tipo de mercancía AMERICANA		70. Tipo de mercancía AMERICANA		71. Tipo de mercancía AMERICANA	
72. Clase de mercancía AMERICANA		73. Tipo de mercancía AMERICANA		74. Tipo de mercancía AMERICANA		75. Tipo de mercancía AMERICANA	
76. Clase de mercancía AMERICANA		77. Tipo de mercancía AMERICANA		78. Tipo de mercancía AMERICANA		79. Tipo de mercancía AMERICANA	
80. Clase de mercancía AMERICANA		81. Tipo de mercancía AMERICANA		82. Tipo de mercancía AMERICANA		83. Tipo de mercancía AMERICANA	
84. Clase de mercancía AMERICANA		85. Tipo de mercancía AMERICANA		86. Tipo de mercancía AMERICANA		87. Tipo de mercancía AMERICANA	
88. Clase de mercancía AMERICANA		89. Tipo de mercancía AMERICANA		90. Tipo de mercancía AMERICANA		91. Tipo de mercancía AMERICANA	
92. Clase de mercancía AMERICANA		93. Tipo de mercancía AMERICANA		94. Tipo de mercancía AMERICANA		95. Tipo de mercancía AMERICANA	
96. Clase de mercancía AMERICANA		97. Tipo de mercancía AMERICANA		98. Tipo de mercancía AMERICANA		99. Tipo de mercancía AMERICANA	
100. Clase de mercancía AMERICANA		101. Tipo de mercancía AMERICANA		102. Tipo de mercancía AMERICANA		103. Tipo de mercancía AMERICANA	
104. Clase de mercancía AMERICANA		105. Tipo de mercancía AMERICANA		106. Tipo de mercancía AMERICANA		107. Tipo de mercancía AMERICANA	
108. Clase de mercancía AMERICANA		109. Tipo de mercancía AMERICANA		110. Tipo de mercancía AMERICANA		111. Tipo de mercancía AMERICANA	
112. Clase de mercancía AMERICANA		113. Tipo de mercancía AMERICANA		114. Tipo de mercancía AMERICANA		115. Tipo de mercancía AMERICANA	
116. Clase de mercancía 							

[illegible]

Anexo 16 Resolución N° 00000448 ICA

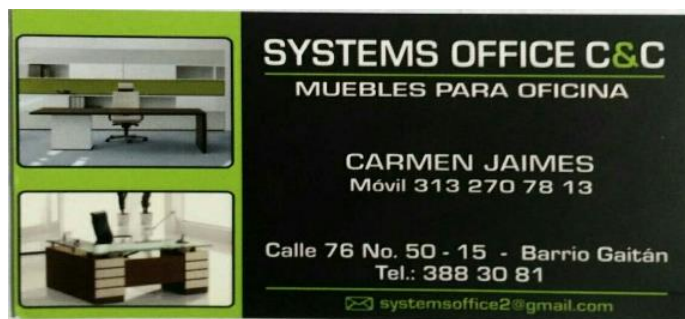
<p>Bogotá D.C</p> <p>SEÑORES DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) ASUNTO: MANDATO ESPECIAL ADUANERO CONFORME A EL ART. 293 LITERAL B DEL DECRETO 2685 DE 1999</p> <p>Consorcio de Exportación Cundihas otorgo MANDATO ESPECIAL, para actuar ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), a la agencia de aduanas ASIMCOMEX S.A.S NIVEL 1. Esta sociedad y sus representantes están plenamente reconocidos para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, mediante la resolución aduanera, DIAN No. 2414 del 8 de Agosto del 2008 y por lo tanto queda facultada para que se desarrollen las siguientes actividades: prepare y presente ante esta seccional las declaraciones de exportación, obtenga la autorización de embarque de las mercancías amparadas con la factura comercial No 001, retire las mercancías de los depósitos y/o zona franca, y contrate a mi nombre el transporte o acarreo hasta el sitio indicado, y en fin, todas aquellas actividades inherentes a los procesos de exportación de mercancías exigidas por las diferentes dependencias de la DIAN.</p> <p>Así mismo, declaro que los datos suministrados en los documentos y los documentos mismos aportados por mi ante la agencia de aduanas se adelanten y gestionen dicho en el presente mandato para que sean veraces y correctos, en especial: el valor, clase, cantidad, descripción de las mercancías y subpartidas arancelarias (cuando sea suministrada por nosotros) y por lo que asumimos la directa responsabilidad que se puede derivar por los documentos y datos consignados en los mismos.</p> <p>La agencia de aduanas ASIMCOMEX-NIVEL 1, se compromete expresamente para con el mandato, a adelantar la gestión encomendada y en prueba de su compromiso suscribe conmigo el presente mandato aduanero en la ciudad de Bogotá el 15 del 10 del año 2020.</p> <p>Cordialmente</p> <p>Representante Legal</p> <p>ACEPTO:</p>	<div><div><div>RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</div></div><div><p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p></div><div><div>CAPÍTULO II</div><div>REGISTRO DE LOS PREDIOS PRODUCTORES DE VEGETALES PARA LA EXPORTACIÓN EN FRESCO</div></div><div><p>ARTÍCULO 4.- REGISTRO DE PREDIO PRODUCTOR. Toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción de vegetales para la exportación en fresco, deberá registrar el predio ante la Gerencia Seccional del ICA de la jurisdicción donde se encuentre ubicado éste, cumpliendo con los siguientes requisitos:</p><p>4.1 REQUISITOS DOCUMENTALES.</p><p>4.1.1 Solicitud escrita firmada por la persona natural o el representante legal con la siguiente información:</p><p>4.1.1.1 Nombre de la persona natural o representante legal, documento de identificación, dirección, teléfono y correo electrónico.</p><p>4.1.1.2 Nombre del predio y ubicación (vereda, municipio, departamento).</p><p>4.1.1.3 Especies (nombre común y nombre científico) y variedades de vegetales a producir, así como áreas destinadas al cultivo de estas.</p><p>4.1.1.4 Nombre del asistente técnico, documento de identificación, número de la tarjeta profesional, dirección, teléfono y correo electrónico.</p><p>4.1.2 Original o copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio si es persona jurídica, con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días calendario previo a la presentación de la solicitud ante el ICA. Matrícula mercantil, RUT o cédula de ciudadanía, si se trata de una persona natural. El objeto social debe incluir la producción de vegetales.</p><p>4.1.3 Copia del contrato o certificación laboral que acredite la asistencia técnica del predio, por parte de un ingeniero agrónomo, agrónomo o una unidad de asistencia técnica establecida legalmente, en donde se indique funciones a desempeñar, duración y lugar de ejecución del contrato.</p><p>4.1.4 Fotocopia de la tarjeta profesional vigente del Agrónomo o Ingeniero Agrónomo que</p></div></div>
<div><div><div>RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</div></div><div><p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p></div><div><p>cumplimiento al o los ajustes respectivos, se considerará desistida la solicitud procediendo mediante oficio a la devolución de la misma con sus respectivos anexos dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes, sin perjuicio de que pueda realizar una nueva solicitud con el lleno de todos los requisitos aquí exigidos.</p><p>Si el concepto técnico es rechazado, el ICA mediante oficio devolverá al interesado la respectiva documentación dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes, sin perjuicio de que el interesado pueda presentar una nueva solicitud cumpliendo con los requisitos establecidos en la presente Resolución.</p></div><div><p>ARTÍCULO 7.- EXPEDICIÓN DEL REGISTRO. La Gerencia Seccional del ICA de la jurisdicción donde se encuentre ubicado el predio productor, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cumplimiento de los requisitos contemplados en la presente Resolución y previo concepto favorable de la visita técnica de verificación, expedirá a través de acto administrativo debidamente motivado el registro de predio productor de vegetales para la exportación, el cual tendrá una vigencia de dos (2) años para las especies vegetales de ciclo corto y de cinco (5) años para las especies vegetales de ciclo largo.</p><p>PARÁGRAFO 1. El número de este registro será el código de identificación del predio ante el ICA y estará compuesto por nueve (9) dígitos así: los dos (2) primeros corresponden al código del departamento, los tres (3) siguientes al código del municipio y los cuatro (4) últimos al número consecutivo de registros del municipio que irán desde el 0001 hasta el 9999.</p><p>PARÁGRAFO 2. Cuando en el predio productor se cultiven dos o más especies vegetales de ciclos vegetativos diferentes, la vigencia del registro será la establecida para los especies vegetales de ciclo largo.</p><p>ARTÍCULO 8.- RENOVACIÓN DEL REGISTRO. La renovación del registro se realizará previa solicitud ante el ICA por parte del titular del mismo, con una antelación mínima de sesenta (60) días calendario a su vencimiento y deberá acompañarse con la información y actualización de documentos de que trata el numeral 4.1 de la presente Resolución.</p></div></div>	<div><div><div>RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</div></div><div><p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p></div><div><p>jurisdicción donde se encuentre ubicado el predio productor, en un plazo máximo de ocho (8) días hábiles contados a partir de la fecha de radicación de la solicitud de registro, revisará la información y documentos relacionados en el numeral 4.1 de la presente resolución. Cuando haya lugar a aclaraciones de la información, la Gerencia Seccional podrá conceder un plazo máximo hasta de quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la comunicación, para que el interesado de cumplimiento a lo solicitado.</p><p>Vencido este término si el interesado no ha aclarado la información se considerará que desiste de la solicitud y el ICA procederá a la devolución de la misma con sus respectivos soportes, dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes, sin perjuicio de que el interesado pueda presentar una nueva solicitud cumpliendo los requisitos establecidos en la presente Resolución.</p></div><div><p>ARTÍCULO 6.- VISITA TÉCNICA DE VERIFICACIÓN. Cumplido el requerimiento mencionado en el artículo anterior, la correspondiente Gerencia Seccional del ICA expedirá hasta de quince (15) días hábiles para realizar la visita técnica de verificación de los requisitos establecidos en el artículo 4 de la presente Resolución.</p><p>Como resultado de la visita se elaborará un acta que deberá ser suscrita por ambas partes en la cual constará el correspondiente concepto técnico que podrá ser aprobado, aplazado o rechazado y formará parte integral del soporte para la expedición del registro.</p><p>Si el concepto técnico es aprobado, la correspondiente Gerencia Seccional del ICA expedirá el registro de predio productor de vegetales para la exportación en fresco.</p><p>Si el concepto técnico es aplazado, el solicitante del registro deberá dar cumplimiento al o los requerimientos solicitados por el ICA, para lo cual tendrá un plazo de hasta sesenta (60) días calendario contados a partir de la fecha de realización de la visita técnica. Una vez cumplidos dichos requerimientos, la persona deberá informar al ICA con el fin de programar una nueva visita de verificación, la cual se realizará dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la recepción del cumplimiento de requerimientos.</p><p>Si dentro del mencionado plazo el solicitante no informa al ICA el cumplimiento de requerimientos o si realizado la visita de verificación por parte del ICA, el solicitante no ha dato</p></div></div>






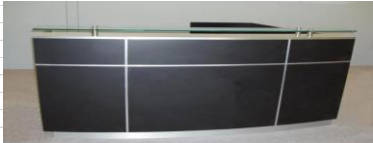


<p style="text-align: center;">ica Instituto Colombiano del Agronegociado</p> <p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</p> <p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p> <hr/> <p>prestará la asistencia técnica.</p> <p>4.1.5 Croquis de llegada al predio y plano de ubicación de las áreas descritas en el numeral 4.2 de la presente Resolución.</p> <p>4.1.6 Acreditar la propiedad, tenencia o posesión del predio productor de vegetales.</p> <p>4.1.7 Certificación de uso del suelo expedida por la autoridad competente.</p> <p>4.1.8 Análisis microbiológico del agua proveniente de las fuentes utilizadas en las labores del predio, con una vigencia no mayor a un (1) año.</p> <p>4.1.9 Informe del asistente técnico sobre las condiciones del cultivo y sobre el establecimiento de los Planes de Manejo Fitosanitario para plagas de control oficial establecidos por el ICA para cada especie vegetal, según corresponda.</p> <p>4.1.10 Comprobante de pago de acuerdo a la tarifa establecida por el ICA según corresponda.</p> <p>4.2 REQUISITOS DE INFRAESTRUCTURA. El predio productor de vegetales deberá tener una infraestructura mínima constituida por:</p> <p>4.2.1 Lotes o áreas definidas, destinadas a la producción de vegetales para la exportación.</p> <p>4.2.2 Áreas de acopio temporal del producto cosechado.</p> <p>4.2.3 Área para manejo de residuos vegetales.</p> <p>4.2.4 Área para almacenamiento de insumos agrícolas.</p> <p>4.2.5 Área de dosificación y preparación de mezclas de insumos agrícolas.</p> <p>4.2.6 Área de almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de labranza.</p> <p>4.2.7 Unidad sanitaria y sistema de lavamanos.</p> <p>PARÁGRAFO. Los predios productores exclusivamente de plátano y banano para la exportación en fresco, en los que el proceso de empaque se realice en la misma finca, deberán tener adicionalmente una infraestructura mínima de poscosecha constituida por: los siguientes áreas: recepción, selección, lavado, empaque y despacho.</p> <p>ARTÍCULO 5.- TRÁMITE PARA LA EXPEDICIÓN DEL REGISTRO. La Gerencia Seccional del ICA de la</p>	<p style="text-align: center;">ica Instituto Colombiano del Agronegociado</p> <p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</p> <p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p> <p>PARÁGRAFO. La renovación del registro de predio productor de vegetales para la exportación en fresco estará sujeta a previa visita técnica de verificación conforme al artículo 6 de la presente Resolución.</p> <p>ARTÍCULO 9.- MODIFICACIÓN DEL REGISTRO. El titular del registro de predio productor de vegetales para la exportación en fresco deberá solicitar la modificación del mismo dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la ocurrencia de cualquiera de las siguientes circunstancias:</p> <p>9.1 Cambio de nombre o razón social del titular del registro.</p> <p>9.2 Cambio de representante legal.</p> <p>9.3 Cambio de nombre del predio.</p> <p>9.4 Modificación o cambio de áreas registradas.</p> <p>9.5 Modificación o cambio de las especies vegetales registradas.</p> <p>PARÁGRAFO 1. La modificación del registro se realizará por el tiempo que falte para su vencimiento y deberá acompañarse con la actualización de los correspondientes documentos de conformidad con el numeral 4.1 de la presente Resolución.</p> <p>PARÁGRAFO 2. Cuando la solicitud de la modificación del registro se presente por modificación o cambio de las áreas y/o especies vegetales registradas, dicha modificación del registro estará sujeta a previa visita técnica de verificación conforme al artículo 6 de la presente Resolución.</p> <p>ARTÍCULO 10.- CANCELACIÓN DEL REGISTRO. El registro de predio productor de vegetales para la exportación en fresco podrá ser cancelado:</p> <p>10.1 A solicitud del titular del registro.</p> <p>10.2 Por incumplimiento comprobado de cualquiera de las disposiciones establecidas en la presente resolución.</p> <p>10.3 Cuando se compruebe que el registro fue otorgado con base en información o documentación falsa.</p> <p>ARTÍCULO 11. OBLIGACIONES DEL TITULAR DEL REGISTRO DE PREDIO. El titular del registro de predio tendrá las siguientes obligaciones:</p>
--	--

<p style="text-align: center;">ica Instituto Colombiano del Agronegociado</p> <p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</p> <p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p> <hr/> <p>11.1 Mantener los lotes o áreas de producción de cultivos definidos, con soportes documentales en cuanto al manejo fitosanitario y de producción, así como la procedencia del material de propagación.</p> <p>11.2 Disponer de asistencia técnica permanente prestada por un Ingeniero Agrónomo, Agrónomo o una unidad de asistencia técnica establecida legalmente.</p> <p>11.3 Dar aviso inmediato a la Gerencia Seccional del ICA de la jurisdicción donde se encuentre ubicado el predio, sobre el cambio del asistente técnico anexando copia de la tarjeta profesional vigente, cédula, teléfono, correo electrónico y documento que acredite la asistencia técnica.</p> <p>11.4 Entregar trimestralmente a partir de la obtención del registro a la Gerencia Seccional del ICA de la jurisdicción donde se encuentre ubicado el predio, los informes fitosanitarios, estados fenológicos del cultivo, reportes de volúmenes de producción y al reporte de monitoreo de las plagas de control oficial según corresponda, en los formatos que se definen para tal fin, firmado por el asistente técnico y el titular del registro.</p> <p>11.5 Informar al ICA cualquier novedad o actualización relacionada con: áreas y especies cultivadas, terminación de ciclos productivos y si estos van o no a ser renovados.</p> <p>11.6 Garantizar que los vegetales para exportación en fresco que ingresen a las áreas de acopio temporal provengan exclusivamente del predio registrado y que en éste no se hayan presentado o detectado problemas fitosanitarios de interés cuarentenario.</p> <p>11.7 Responder por la implementación y cumplimiento de los "Planes de Manejo Fitosanitario para Plagas de Control Oficial", que elabore el ICA según la especie o especies registradas en el predio.</p> <p>11.8 Asistir junto con su asistente técnico a todas las capacitaciones que convoque el ICA.</p> <p>11.9 Disponer de constancias firmadas de las visitas, recomendaciones y actividades de manejo agronómico realizadas por parte del asistente técnico.</p> <p>11.10 Capacitar al personal encargado del cultivo en temas como almacenamiento, uso y manejo de plaguicidas e insumos agrícolas conforme a la normatividad vigente.</p>	<p style="text-align: center;">ica Instituto Colombiano del Agronegociado</p> <p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)</p> <p>"Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas emparadoras de vegetales para la exportación en fresco"</p> <hr/> <p>11.11 Realizar como mínimo una (1) vez al año los análisis microbiológicos del agua proveniente de las fuentes utilizadas en las labores del predio.</p> <p>11.12 Mantener la unidad sanitaria y el sistema de lavamanos limpios y dotados con papel, jabón y toallas limpias para el secado de manos.</p> <p>11.13 Utilizar insumos agrícolas registrados ante el ICA para el blanco biológico.</p> <p>11.14 Disponer de la documentación de todas las aplicaciones de insumos agrícolas.</p> <p>11.15 Disponer y utilizar elementos de protección personal requeridos según las labores a realizar en el predio, tales como botas, overol, guantes, careta y gorra.</p> <p>11.16 En caso que el productor del predio prepare abonos orgánicos, deberá determinar las fuentes de preparación donde no se use heces humanas, desechos urbanos sin clasificar y cualquier otro material que presente contaminación.</p> <p>11.17 Responder por la calidad fitosanitaria de los vegetales a exportar en fresco.</p> <p>11.18 Responder por el cumplimiento de los criterios fundamentales que rigen las buenas prácticas agrícolas establecidas en los numerales 4.1.8, 4.2.2, 4.2.7, 11.2, 11.13, 11.14, 11.15 y 11.16 de la presente resolución.</p>
--	---

Anexo 17 Cotizaciones – Programa de Inversiones

[illegible]



Bogotá D.C. Marzo 6 de 2018			
Señora: YULIETH SABOGAL			
A continuación nos permitimos cotizarle lo siguiente :			
ARTICULO	CANT.	DESCRIPCION	VR. UNITARIO
	4	ESCRITORIO DE 120*60 EN VIDRIO Y ARCHIVADOR 2*1 EN MADECORE	\$ 450,000.00
	5	SILLA MAIL BASE NEGRA OPERATIVA	\$ 170,000.00
	5	SILLA MANILA BASE CROMO OPERATIVA	\$ 180,000.00
silla mali			
silla manila			
	1	TABLERO EN VIDRIO DE 120*80	\$ 250,000.00
	15	PUPITRES SIN PORTALIBROS EN PRISMA	\$ 160,000.00
	1	RECEPCION CON VIDRIO SOBREPUESTO SENCILLA EN MADECORE Y ESCRITORIO DE 120	\$ 1,100,000.00
	1	TANDEM DE CUATRO PUESTOS TAPIZADO Y BASES CROMADOS	\$ 650,000.00
	1	ARCHIVADOR METALICO DE 4 GABETAS COLOR NEGRO,GRIS O BLANCO	\$ 480,000.00

C&H
Muebles de Oficina

CELMIRA SAENZ
de Fábrica

Recepciones, Escritorios, Archivadores, Divisiones, Sillas,
Readecuación de Muebles e Instalaciones.




Cra 50 No. 76-00
☎ 3006937
☎ 311 224 0669 - 316 322 0228
✉ dyhoficinasydiseños@hotmail.com
Bogotá D.C. Colombia

COTIZACION

escritorio 130x50 solo base \$ 298000
silla frú en base negra \$ 190000
recepcion 120x60 \$ 680000
tande de 4 puesto \$ 320000
archivo 4 gavetas \$ 420000
loker a puesto \$ 590000
pupitre doble caída \$ 140000
tablero 120x80 \$ 240000

ASESOR: 03-03-18 FECHA

GRAFICAS VAREY TEL. 340 0071 - 540 4945



MUEBLES OFICINA

Escritorios · Divisiones
Bibliotecas · Recepciones
Archivadores · Mesas de juntas
Cocinas · Muebles a la medida



Yezid Vargas
ASESOR COMERCIAL

☎ 311 462 0423
📍 Calle 76 No. 30-40
✉ officevargas50@gmail.com

COTIZACIÓN

DÍA MES AÑO

- Panel de 4 puestos estructura
negra tapizada en sintético.
\$ 480.000.

- Escritorio 1,20 x 60
elaborado en formica con
archivador de un solo cajón
\$ 370.000.

COTIZACIÓN

DÍA MES AÑO


Silla secretaria giratoria.
\$ 130.000.

- Archivador de 4 gubetas
de color negro.
\$ 240.000.

PANAMERICANA [*]						COTIZACION		NRO.		20918	
LIBRERIA Y PAPELERIA S.A.						ALPACEN - 21 G CALLE					
Teléfono: 21-04781						Fax: 21-0471					
CODIGO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	MARCA / AUTOR	LOC BOGOTA	DESPA	RECIB	CANTIDAD	PUNTO UNITARIO	VALOR TOTAL			
50360	MULTIFUNCIONAL EPSON 9281 PRECISION TIPO DESCUENTO VALIDO DEL 02/03/2018 AL 31/03/2018 Conectividad USB 2.0, WIFI Resoluciones Hasta 5760 x 1440 dpi Velocidad max en negro 27 ppm colores 4 garantias año primaticidad de color 40% alta reduccion de scaner 1300ppm/2400dpi GARANTIA --> 1 AÑO EPSON COLOMBIA LTD.	EPSON		1		203,900	203,900 D	CON DESCUENTO	159,000		
50328	APERTURA HP 14-EGSCLA 14" BLANCO PRECISION TIPO DESCUENTO VALIDO DEL 02/03/2018 AL 31/03/2018 COLOR BLANCO CONECTIVIDADES HPV ALIEXTRA HPFI DESD BURET 1TBH PERIODICIDAD 4GB PROCESADOR INTEL CELERON N4000 CPU SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 10 HOME Tamaño PANTALLA: 14" GARANTIA --> 1 AÑO HP COLOMBIA S.R.L.S.	HP		5		1,099,000	5,495,000 D	CON DESCUENTO	899,000		
5024	KIT FONDO IMPACTADO ALFATEL E193LA AZUL 10 Hojas de Libro Aprendiz 30 registros Almacenamiento de teclado alarma Flash, Auto Identificador de Llamadas Pantalla Alfanumerica de 1 linea Redial : 5 + 1 líneas numeros Registros: 10 llamadas entrantes GARANTIA --> 1 Año Net Cerro	ALFATEL		1		89,200	89,200				
5040	WIDES RECEPTOR EPSON FOMILITE 591 BLK PRECISION TIPO DESCUENTO VALIDO DEL 01/03/2018 AL 31/03/2018 7.7 DB 30.2 CPM HASTA 1500:1	EPSON		1		1,699,000	1,699,000 D	CON DESCUENTO	1,579,000		
Observaciones: 44-23-4-DG						DESCHAPADO POR:			RECIBIDO POR:		
GARANTIA --> 720 DIAS									Firma		
--- ORIGINAL ---											

PANAMERICANA [*]						COTIZACION		NRO.		20918	
LIBRERIA Y PAPELERIA S.A.						ALPACEN - 21 G CALLE					
Teléfono: 21-04781						Fax: 21-0471					
CODIGO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	MARCA / AUTOR	LOC BOGOTA	DESPA	RECIB	CANTIDAD	PUNTO UNITARIO	VALOR TOTAL			
BRUTAL:	7,567,000	DESCUENTO:	1,364,700	(#) 0096600		1,536,000	DHS	TOTAL -->	271,850	EXCLUIDO:	4,995,000
									6,322,500		
CLIENTE: 30777934 JULIE ALEXANDRA SANDOZ DIRECCION SIN DIRECCION TELISIN TELINDO											
LOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO											
la disponibilidad de existencias esta condicionada a la rotacion del producto											
OBSERVACIONES						DESCHAPADO POR:			RECIBIDO POR:		
									Yule A. Sandoz		
--- ORIGINAL ---											

[illegible]



A&D TECHNOLOGY S.A.S.

PORTATILES - PCS - PROYECTORES - TELONES
SERVIDORES - REDES - LICENCIAMIENTO
DE SOFTWARE - IMPRESORAS - BIOMETRICOS

A&D TECHNOLOGY S.A.S.
NIT. 901.049.503-5
CARRERA 15 - 77 - 05 LOCAL 214
CENTRO DE ALTA TECNOLOGIA
TELEFONOS: (1) 357 9951 - 316-7162967
BOGOTÁ D.C. - COLOMBIA


COTIZACIÓN No. 0903

COTIZADO A: NICOLAS MACHADO		CIUDAD: Bogotá - Colombia	FECHA: 8/03/2018
DIRECCION Y TELEFONO:			VALIDEZ COTIZACIÓN: 3 días hábiles
FORMA DE PAGO: Consignación Bancaria Cuenta de Ahorros Bancolombia # 26171973031 a Nombre de A&D TECHNOLOGY S.A.S		PLAZO DE ENTREGA MAXIMO: Inmediata	VENDEDOR: DIEGO BRAVO 3187162967

UNIDAD	DESCRIPCION ARTICULOS, NUMEROS DE PARTE Y/O SERVICIOS	VALOR UNIDAD	TOTAL EN PESOS
5	PORTATIL MARCA LENOVO 320-14IAP PROCESADOR INTEL CELERON N3350, DISCO DURO 500 GB, MEMORIA RAM DDR4 4GB, NO DVD, PANTALLA 14" WINDOWS 10 HOME COLOR PLATINUM GREY	\$ 800.000	\$ 4.000.000
1	PROYECTOR MARCA BENQ MS527 3.2000 LUMENES RESOLUCION SVGA 800X600 CONTRASTE DE 15.000 A LAMPARA TECNOLOGIA DLP 1 GARANTIA UN AÑO	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1	IMPRESORA MARCA HP LASERJET PRO MFP M130F, MULTIFUNCIONAL, FAX, WIFI	\$ 546.218	\$ 546.218
1	TELEFONO PANASONIC INALAMBIRICO Kx-tgc220	\$ 118.000	\$ 118.000
		Subtotal	\$ 5.864.218
		IVA 19%	\$ 354.201
		Retención 2.5%	0
		TOTAL	\$ 6.218.419

Computadores Portátiles Todo en Uno y Pcs hasta (\$1.993.000) y laptops (\$700.000) están exentos de IVA. Cambio de precios sin previo aviso, disponibilidad bajo existencias del mismo y precios sujetos a esta cotización no por individual. Insumos de impresoras, baterías cables y obsequios no llevan garantía.

ANTICIPO: 100% POR EL TOTAL	OBSERVACIONES:	TASA OFICIAL DOLARES: \$2.871.36
GARANTIA: 12 MESES 1 AÑO	ORDEN DE COMPRA A: diego.bravo@aytechnology.com.co	TASA OFICIAL EUROS: \$
		SI LUSTED ESTA EXENTO DE IVA FAVOR PRESENTAR CERTIFICACION CONTABLE



WORLD LEGAL CORPORATION
Attorneys Around the World

NUESTRA FIRMA

WORLD LEGAL CORPORATION SAS es una firma que pone a su servicio un equipo de prestigiosos profesionales asociados que atienden las necesidades jurídicas y multidisciplinarias, por medio de consultoría jurídica del más alto nivel, asesoría legal integral, a nivel nacional e internacional.

Nuestros profesionales, altamente calificados, cuentan con la idoneidad, preparación y permanente capacitación con miras a garantizar la calidad y el respaldo profesional que usted requiere para enfrentar los retos comerciales y judiciales, que responde a la globalización e internacionalización de las fronteras en el campo del derecho, con un alto nivel de formación, competitividad e idoneidad.

Satisfacer las necesidades de asesoría integral por medio del profesionalismo y respaldo de un grupo de profesionales, con un elevado estándar de calidad que propenden por la defensa de los derechos y garantías jurídicas, en diferentes áreas del derecho a nivel nacional e internacional, es nuestro propósito, proporcionándole a nuestros clientes seguridad jurídica y prosperidad a sus iniciativas emprendedoras, a partir de la acertada y especializada orientación en los asuntos que nos sean consultados.

El equipo de trabajo con el que contamos, está debidamente capacitado en áreas estratégicas de la empresa, que al complementarse con la debida asesoría jurídica garantiza a nuestros clientes el éxito emprendedor.

Así, WORLD LEGAL CORPORATION SAS, cuenta con departamentos especializados en las diferentes áreas del derecho, siempre al servicio de las necesidades de la empresa, llámese laboral, civil, contractual, Penal, societario, Internacional y un departamento encargado del análisis y verificación de proveedores en la Lista Clinton, con miras satisfacer y brindar un servicio completo y permanente.

Así mismo, el área de derecho laboral y de la Seguridad Social, conoce de manera integral, las formas y consecuencias legales que tiene cada situación fáctica que se genera al interior de la empresa, siendo ésta de naturaleza contractual o laboral, constituyendo una fase de prevención y control cuya finalidad es evitar un posible perjuicio económico, procedente de un proceso judicial.

En el mismo orden, asesoramos su empresa en el desarrollo y orientación de la concepción de contratos laborales, escenario disciplinario laboral, reglamentación interna de trabajo, estrategias jurídicas en el contexto laboral y de la Seguridad Social y demás referentes a los intereses de la empresa en cumplimiento de los derechos y deberes consagrados en la legislación laboral colombiana.

WORLD LEGAL CORPORATION SAS
Attorneys around the world



Cra 13° No 28-38 Manzana 2 Oficina 237-238-239 Parque Central Bavaria
Tels: 336-8661/8502/8490/8479/8468/8457
Celular: 310 689 8997
www.worldlegalcorp.com / www.colombialelegalcorp.com
Bogotá D.C. Colombia

WORLD LEGAL CORPORATION
Attorneys Around the World

Hoy, las empresas deben ser más productivas en el ámbito nacional para lograr así un perfil más competitivo internacionalmente, lo cual exige mayor valor agregado e innovación en la prestación de servicios; precisamente, en este sentido, contamos con la experiencia suficiente para orientar jurídica y estratégicamente a nuestros clientes, la maximización de sus fortalezas y superación de sus debilidades a través de los diferentes mecanismos que ofrecen los contratos, la ley y los mercados.

Proporcionar servicios jurídicos que satisfagan los requerimientos vanguardistas de la globalización y que contribuyan a la solución oportuna, eficaz e integral de las necesidades multidisciplinarias de nuestros clientes con un alto estándar de calidad en materia de asesoría, defensa, respaldo jurídico legal, en el área de derecho laboral y de la Seguridad Social, comercial, contractual y civil.

En el ámbito extrajudicial preferimos evitar futuras contiendas judiciales a partir del asesoramiento preventivo, que buscamos siempre en un profundo conocimiento de la legalidad vigente. Participar de la idea de que el derecho en general y el derecho procesal en particular, ofrecen variadas oportunidades de arreglo pacífico de controversias que las partes en conflicto pueden utilizar sin necesidad de recurrir a procesos judiciales.

WORLD LEGAL CORPORATION
Attorneys Around the World

Bogotá, 9 de marzo de 2018.

SEÑORA:
JULIETH SABOGAL
Ciudad

ASUNTO: Propuesta de servicios jurídicos para la elaboración de contrato de consorcio de exportación y constitución

Reciba un Cordial Saludo:

MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ GAITÁN como representante legal de la firma de abogados **WORLD LEGAL CORPORATION SAS**, de conformidad con las solicitudes planteadas y el servicio requerido, en los siguientes términos procedo a presentar propuesta:

SERVICIOS	VALOR
Asesoría en materia contractual para elaborar contrato de constitución de consorcio de exportación y sus estatutos de acuerdo con los requerimientos del cliente previamente definidos.	\$5.000.000.00

Para el desarrollo de las actividades contratadas, la firma **WORLD LEGAL CORPORATION** designará un profesional o varios quienes serán los encargados de realizar el servicio contratado.

Nuestra Firma ha ido creciendo y ampliando sus áreas de práctica como un proyecto alternativo de prestación de servicios jurídicos para aquellas empresas que, necesitando un asesoramiento altamente cualificado, prefieren el servicio individualizado, el compromiso y la atención directa que un despacho como **WORLD LEGAL CORPORATION** puede ofrecer.

Los abogados del Despacho conjugan su formación y experiencia en el mundo de las grandes empresas, con su vocación académica y la ilusión de poder

Cra 13ª No 28-38 Manzana 2 Oficina 237-238-239 Parque Central Bavaria

WORLD LEGAL CORPORATION
Attorneys Around the World

ofrecer a sus clientes, colaboradores y empleados un proyecto diferente y personalizado.

Finalmente, es un gusto poder servirles y ofrecerles una asesoría permanente integrada siempre en una orientación jurídica y estratégica que permitirá que nuestros clientes se encuentren respaldados con una consultoría del más alto nivel y una asesoría legal integral a nivel nacional e internacional.

La presente propuesta está sujeta a inquietudes y preguntas en torno a todos los aspectos, por lo cual nos gustaría de ser aceptado por ustedes generar una reunión en nuestras instalaciones ubicadas en las Carrera. 13ª No 28-38, Oficina 237 Manzana 2, Parque Central Bavaria, Teléfono: 3209643154 PBX: 3368661, Ext 106 en la ciudad de Bogotá, ello con el fin de determinar todos los detalles de una posible negociación.

Atentamente,

Miguel Ángel Ramírez Gaitán
DIRECTOR WORLD LEGAL CORPORATION.
Bogotá D.C - COLOMBIA
www.worldlegalcorp.com

Bogotá, Marzo 11 de 2018

Señorita
YULIE SABOGAL
La Ciudad

Ref: Propuesta de Servicios: Asesoría Legal Contrato Constitución Consorcio

Un Cordial Saludo:

Por medio de la Presente y de acuerdo a la conversación telefónica y correo electrónico, me permito presentar Propuesta de Servicios Profesionales para Asesoría Legal en la Asesoría y Constitución de Documento Legal denominado **"CONTRATO CONSTITUCION DE CONSORCIO"**.

/QUE ES CONSORCIO?

Para ilustrar el tema relacionado con las uniones temporales y los consorcios (Contratos de Colaboración), se transcribirá para conocimiento de ustedes la orientación profesional número 4 que sobre el tema dictó el Concejo Técnico de la Contaduría Pública del año 2012.

"ORIENTACIÓN PROFESIONAL No 04 DE 2002

1. OBJETIVO

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública como órgano orientador técnico científico de la Profesión, en cumplimiento de las funciones establecidas en el artículo 33 de la Ley 43 de 1990 y consciente que en la actualidad existen dudas en relación con el manejo contable y los procedimientos de control en las actividades desarrolladas por los consorcios y uniones temporales, considera necesario orientar (con base en la normatividad vigente) su manejo e indicar los procedimientos que permitan el adecuado reconocimiento, registro, causación, medición, valuación, clasificación y emisión de información contable y financiera.

2. CONSIDERACIONES GENERALES

El artículo 7º de la ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública) definió los consorcios y las uniones temporales así:

"Consorcio:

Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las

actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.

Unión Temporal:

Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

PARAGRAFO 1o. Los proponentes indicarán si su participación es a título de consorcio o unión temporal y, en este último caso, señalarán los términos y extensión de la participación en la propuesta y en su ejecución, los cuales no podrán ser modificados sin el consentimiento previo de la entidad estatal contratante.

Los miembros del consorcio y de la unión temporal deberán designar la persona que, para todos los efectos, representará el consorcio o unión temporal y señalarán las reglas básicas que regulen las relaciones entre ellos y su responsabilidad.

El consorcio, entendido como contrato, no está regulado por la ley, pero podría enmarcarse dentro de lo que se denomina **"contrato de colaboración empresarial"**. Lo anterior, porque es un acuerdo de voluntades destinado a producir derechos y obligaciones (contrato) por medio del cual sus partes buscan mutua ayuda para obtener un fin común. La misma definición doctrinal puede aplicarse a las uniones temporales. Los consorcios y uniones temporales no son personas jurídicas bajo ningún punto de vista. En el momento en el que las personas jurídicas y/o naturales se unen en una de estas formas de asociación, no hacen otra cosa que hallar una manera de optimizar recursos, aprovechando las cualidades y calidades técnicas, administrativas, financieras o de infraestructura de cada uno de ellos. En los casos regulados expresamente por el Código de Comercio como sociedades, la unión de los socios se hace con el fin de obtener ganancias de orden privado. Esta generalidad también se aplica a las llamadas sociedades de hecho, pero los consorcios y las uniones temporales, no obstante que persiguen optimización de recursos y las ganancias son de orden privado, no están incluidas dentro de ninguna de estas formas de asociación, como lo expresó el Consejo de Estado mediante fallo de fecha 23 de julio de 1987 en el cual se indica:

"El consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, porque a no estar constituida con todos los requisitos legales, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados (C. Co. artículo 60). Por similares razones tampoco es una sociedad irregular (C. Co. artículo 600). Tampoco es una sociedad de hecho en definición legal, y por esta misma razón, carece de personería jurídica (C. Co. artículos 60 y 499). Ni la ley lo considera cuenta en participación, que además, carece de personería jurídica (C. Co. artículo 600)".

13 4242

8.33 - 08

13 4242

8.33 - 08

PROPUESTA EN CONCRETO INCLUYE

1. Asesoría Legal de la Constitución del documento (incluye una reunión física y una **gg**, line)
2. Elaboración documento de acuerdo a los insumos e información enviada por el Cliente (INCLUYE CLAUSULAS BÁSICAS Y LEGALES MÍNIMAS COMO OBJETO- PARTICIPACION- RESPONSABILIDADES CONSORCIADOS- OBLIGACIONES CONSORCIADOS – DURACION- FACTURACION – CONFIDENCIALIDAD- CLAUSULA COMPROMISORIA- DOMICILIO ETC

VALOR HONORARIO:

El valor de los honorarios por revisión de dos productos es la suma de UN SALARIO MÍNIMO LEGAL VIGENTE

L. FORMA DE PAGO:

- 50 % a entrega de producto validado por el Cliente y 50 con la entrega final validado y aprobado 100% por el CLIENTE

Cordialmente

Manuel Guillermo Gaitán Cuesta - Asesor Legal
Cel: 3212634242

263 4242

Cordialmente

Manuel Guillermo Gaitán Cuesta - Representante Legal ~~Apyme~~ ~~Abogado~~ Digital de su Pyme
- ~~Start Up~~
Cel: 3212634242

263 4242

PRO

1000 facturas de venta mensuales

Facturas de compra ilimitadas

Cotizaciones (✓)

Soporte Telefónico (✓)

3 Usuarios con acceso a Alegra

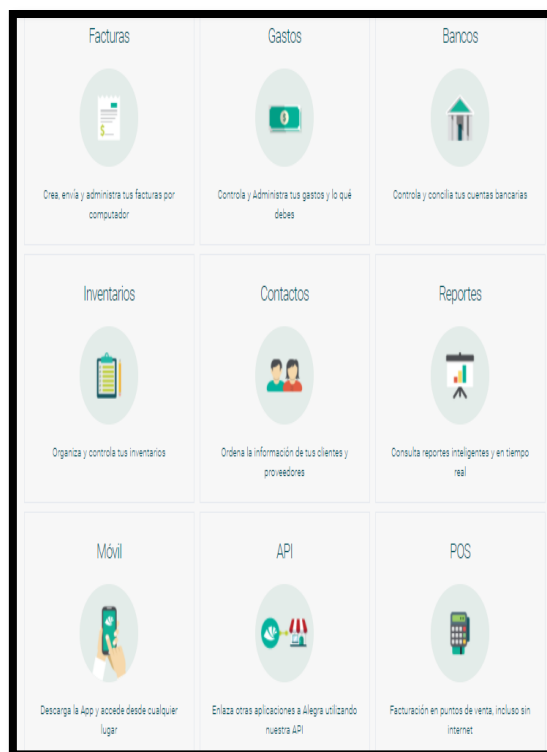
Transacciones ilimitadas


Adjunta hasta 10.000 archivos

Crea hasta 5 bodegas

90.000 COP/Mes

10% descuento en pago anual.





Silla Ritmo Ecologica Beige

Write a review

\$ 20.528

Descripción rápida

EAN: 7705152075380

Fabulosa silla ritmo ecológica color beige rimax con brazos perfecta para poderse sentar de una manera más cómoda y poder descansar gracias a su diseño.

Color: Beige

Marca: Rimax

Medios de pago

Transferencias: Bancolombia, DAVIVIENDA

Tarjetas crédito y débito: Mastercard, Visa

Pagos en efectivo: Efecto, CASH, CASH, CASH

Pago contraentrega solo en: Bogotá-Medellín-Cali-Bipilla-Cartagena-Vicendo-Chia-Cota-Cajica-Sacha

MONTAJES Y ESTRUCTURAS ESPECIALES



Bogotá, Marzo 12 de 2018

Señora:

YULIE ALEXANDRA SABOGAL

Bogotá

De acuerdo a su amable solicitud me permito enviar cotización correspondiente a

Cant	Descripción	Valor U.	Valor Total
01	Elaboración y diseño de logo empresarial.	\$ 46.500	\$ 46.500
01	Aviso en acrílico con luz led para entrada oficina de 30"50 cm	\$ 160.000	\$ 160.000
		Total	\$ 206.500

Nota: Anticipo del 60% al inicio del trabajo, 40% restante a entrega y satisfacción del mismo. Este valor más IVA. Tiempo de entrega 15 días después del anticipo.

Camera 114 A No. 15A-57. Tel: 810 13 67
Cel: 310 985 8948 / 310 699
1375 LINDORFO LEAL
E-mail: linal@linal.com
Bogotá - Colombia



BIBLIOGRAFÍA

Agronet. (2017). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

<http://www.agronet.gov.co/estadística/Paginas/default.aspx>

Alcaldía de San Francisco de Sales. (6 de Septiembre de 2017). *Alcaldía del Municipio de Sales - Cundinamarca "Sumate al Cambio"*. Obtenido de Alcaldía del Municipio de Sales - Cundinamarca "Sumate al Cambio": http://www.sanfrancisco-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml

Alcaldía de Tibacuy. (12 de marzo de 2017). *Alcaldía de Tibacuy - Cundinamarca "Porque Tibacuy Avanza"*. Obtenido de Alcaldía de Tibacuy - Cundinamarca "Porque Tibacuy Avanza": http://www.tibacuy-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml

Banco de la República. (s.f.). *Banrepcultural*. Obtenido de Banrepcultural: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Carta_de_cr%C3%A9dito

Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). *The Export Behavior of Smaller - Sized Winconsin Manufacturing Firms*. Journal of International Business Studies.

Brennan, J., & Sheingold, D. (14 de Septiembre de 2017). *northjersey.com*. Obtenido de northjersey.com: <https://www.northjersey.com/story/news/new-jersey/2017/09/14/nj-household-incomes-up-4-percent-2016/661708001/>

Brokaw España. (2009). *Viveros Brokaw*. Obtenido de Viveros Brokaw: http://www.viverosbrokaw.com/index_es.html

- Buckey, P., & Casson, M. (1976). *The optimal Timing of a Foreign direct investment*. Economic Journal.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres: McMillan .
- Cabrera Martinez, A. M., Lopez Lopez, P. A., & Ramirez Mendez, C. (2011). *La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogota, D.C.: Ediciones Univesidad Central.
- Calderon Hernández , G., & Castaño Duque , G. (2005). *Investigación En Administración En América Latina: Evolución Y Resultados* . Manizales : Universidad Nacional De Colombia .
- Callavé, A. U. (2016). *VLEX*. Obtenido de Teorias y modelos. El proceso de internacionalización de las empresas españolas en China: <http://vlex.com/vid/teorias-internacionalizacion-china-394239054>
- Camara de Comercio Internacional. (2010). *Simulador de Costos ProColombia*. Obtenido de Simulador de Costos ProColombia: <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/Tmp/FOB.pdf>
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hill.
- Carazo, P. C. (2009). *Pyme: Estrategia para su internacionalización* . Barranquilla : Ediciones Uninorte .
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez , C. A. (2007). Internacionalización de Pymes. *Panorama*, 1 - 70 .

Cartama. (2016). Obtenido de <http://cartama.com.co/cartama/1/cod5/>

Cateora, P. R. (1995). *Marketing Internacional*. España: IRWIN.

Colombia, E. d. (2008). *Contratación Estatal*. Obtenido de

<http://www.contratacionestatal.com/estatuto-general-de-contratacion-de-la-administracion-publica-contratacion-estatal/>

Correa, H. (2002). *Orientación Profesional No 04 De 2002*. Obtenido de CONSORCIOS Y

UNIONES TEMPORALES: <https://actualicese.com/normatividad/2002/otros/OP004.pdf>

DANE. (agosto de 2016). *Cultivo del aguacate Hass (Persea americana Mill; Persea nubigena var. Guatemalensis x Persea americana var. drymifolia), plagas y enfermedades durante la temporada de lluvias*. Obtenido de Cultivo del aguacate Hass (Persea americana Mill; Persea nubigena var. Guatemalensis x Persea americana var. drymifolia), plagas y enfermedades durante la temporada de lluvias:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Bol_Insumos_ago_2016.pdf

Daniels, J., & Radebaugh, L. (2000). *Negocios Internacionales*. México: Pearson.

Dávila, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas Teóricas Sobre Internacionalización de Empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (Abril de 2017). *DANE*. Obtenido de

DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2007). *Biblioteca Nacional de Agricultura*.

Obtenido de Biblioteca Nacional de Agricultura:

<https://agclass.nal.usda.gov/mtwdk.exe?k=2007es&l=115&w=39499&n=1&s=5&t=2>

Diario del Exportador. (s.f.). Obtenido de Diario del Exportador.

Diario del Exportador. (2017). *Diario del Exportador*. Obtenido de

<http://www.diariodelexportador.com/2017/08/introduccion-los-consorcios-de.html>

Dunning, J. (1988). *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Londres: Unwin Hyman .

El Universo . (2011). El aguacate, sus propiedades y usos en la gastronomía. *El Universo* , 1-2 .

Errecart, V. (2013). *Marco Teórico Para el Abordaje del Estudio de los Consorcios de*

Exportación. Buenos Aires : Serie de Documentos de Economía Regional. Universidad Nacional de San Martín.

Espinosa, R. (06 de mayo de 2014). *La Estrategia de Marketing*. Obtenido de La Estrategia de

Marketing: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Espinosa, R. (22 de octubre de 2017). *Roberto Espinosa. welcome to the new marketing*.

Obtenido de Roberto Espinosa. welcome to the new marketing:

<http://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>

Estrategias comerciales para la internacionalizaci. (2016). *Federación Onubense de*

Empresarios. Obtenido de Federación Onubense de Empresarios:

<http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-03.html>

Fundación Española de la Nutrición. (2013). *Aguacate*. Madrid.

Ghauri, P. (2003). *Using Networks to Solve Export Marketing Problems of Small -and Medium -Sized Firms From Developing Countries*. European Journal of Marketing.

GLOBAL G.A.P. (s.f.). *GLOBAL G.A.P.* Obtenido de GLOBAL G.A.P:

<https://www.globalgap.org/es/>

Gobernación de Cundinamarca. (31 de agosto de 2017). *Visor Estadístico Municipal*. Obtenido de Visor Estadístico Municipal :

http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeplaneacion/SecretariadeplaneacionDespliegue/asestadisticas_contenidos/csecreplanea_estadis_visor

Gray, A. (10 de marzo de 2017). *World Economic Forum*. Obtenido de

<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Boston : Universidad de Cambridge.

ICA, Min Agricultura, & CCI. (2009). *Mis Buenas Prácticas Agrícolas "Guía Para Agroempresarios"*. Bogotá: Yerimpresos.

ICEX España Exportaciones e Inversiones. (2017). *Ficha país. Estados Unidos 2017*. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016674009.html?idPais=US>

Indice de GINI. (2010). *Index Mundi*. Obtenido de

<http://www.indexmundi.com/es/datos/estados-unidos/%C3%ADndice-de-gini>

Informe Nacional de Desarrollo Humano. (2017). Obtenido de

<http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>

Instituto Colombiano Agropecuario . (19 de Septiembre de 2017). *ICA Comunica*. Obtenido de

ICA Comunica: <https://www.ica.gov.co/Periodico-Virtual/Prensa/El-registro-de-predios-productores-agropecuarios-f.aspx>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (08 de octubre de 2017). *Mapas por departamento*.

Obtenido de Mapas por departamento:

http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Cundinamarca.pdf

Ita, M. E. (14 de junio de 2010). *Crítica Azcapotzalco*. Obtenido de Crítica Azcapotzalco:

<http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>

J.Ambrogi Foods. (s.f.). *J.Ambrogi Foods*. Obtenido de J.Ambrogi Foods:

<https://www.ambrogifoods.com/become-a-customer/>

Jimenez, E. P. (2007). *Proceso de Internacionalización de las Pymes Colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Johanson, J., & Mattson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems a network approach*. Londres: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). *The internationalization of the firm a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal Of International Business Studies.

Johanson , J., & Vahlne, J. (1990). *The Mechanism of Internacionalization* . International Marketing Review.

Johanson, J., & Mattson, L. (1988). *Internacionalization in industrial systems a network approach*. Londres: Strategies in Global Competition.

Kindleberger , C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven : Yale University Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Legiscomex. (2015). *Legiscomex*. Obtenido de Legiscomex:

<https://www.legiscomex.com/bancoconocimiento/a/abccomercio-ventaja-comparativa/abccomercio-ventaja-comparativa.asp>

Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* . México D.F.: Cengage Learning.

Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* . Mexico: Cenage .

López Ripoll, C. (2003). *Redes Empresariales - Experiencias en la Región Andina*. CEPAL y Cooperación Italiana.

Love One Today . (2016). Obtenido de Love Oe Today :

<https://www.saboreaunohoy.com/nutricion/rico-en-nutrientes-y-amplificador-de-nutrientes/>

MADR. (18 de Octubre de 2016). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural* . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-aguacate-Hass-avanza-.aspx>

MADR. (2017). *Cadena de Aguacate, Indicadores e Instrumentos*.

Martinez Carazo, P. C. (2009). *Pyme Estrategia Para su Internacionalización*. Barranquill : Ediciones Uninorte.

Medina Cartagena, M. A. (9 de Septiembre de 2017). Viaje al corazón de la producción de aguacate hass. Bogotá , Cundinamarca, Colombia .

Mesa, A. O. (2005). La Globalizacion y la Internacionalizacion de la Empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? . *Estudios Gerenciales* , 96.

Minervini, N. (2013). *Consortios de Exportación: ¿Cómo no Hacerlo?* Bogotá: Ediciones de la U.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Mayo de 2017). *Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadena*. Obtenido de Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadena:
https://www.google.com.co/search?ei=461vWoqBOaKyggel3K6ABg&q=aguacate+indicadores+e+instrumentos+2017&oq=aguacate+indicadores+e+instrumentos+2017&gs_l=psy-ab.3...11630.12436.0.12786.2.2.0.0.0.172.312.0j2.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.170...33i160k1.0.-

Ministerio de Agricultura y Riesgo de Peru. (2015). *Miniagri*. Obtenido de Miniagri:
<http://minagri.gob.pe/portal/>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación . (Julio de 2017). *Gobierno de España*. Obtenido de
http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (7 de marzo de 2016). Decreto 390 . Bogotá, Cundinamarca , Colombia .

Miranda, J. J. (1993). *Los Proyectos: La Unidad Operativa del Desarrollo*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.

Mondragon, V. (2017). *Diario del Exportador*. Obtenido de Diario del Exportador:
<http://www.diariodelexportador.com/2017/02/la-demanda-definicion-y-tipos.html>

Montealegre, M. V. (2014). Aguacate Hass: Para conquistar nuevos paladares . *Revista Universitas Científica*, 8 - 11.

Monteferrer Tirado , D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana : Universitat Jaume I.

Olaeta, J. A. (2003). *INDUSTRIALIZACIÓN DEL AGUACATE: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS FUTURAS*. Valparaíso, Chile. : V Congreso Mundial del Aguacate.

ONUDI. (2004). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guía de los Consorcios de Exportación . Viena, Austria.

ONUDI. (2005). *¿Que son los consorcios de pymes?* Obtenido de United Nations Industrial Development Organization : <http://www.unido.org/exportconsortia/what-are-sme-consortia.html>

ONUDI. (2008). *Los Consorcios de Exportación, Un Instrumento para Fomentar la Exportación de las Pymes*. Austria: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Organización De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial . (2004). *Guía De Los Consorcios De Exportación* . Viena : FederExport.

Organización De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial . (2004). *Guía de los consorcios de exportación* . Viena: Feder Export.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* . Nueva York: The Free Press.

Pro Colombia . (2016). *Colombia Trade* . Obtenido de Oportunidades en Estados Unidos - Aguacate: <http://www.colombiatrader.com.co/estados-unidos-aguacate>

Pro Colombia . (Febrero de 2016). Internacionalización de Empresas: Aspectos legales . Bogotá , Cundinamarca, Colombia .

ProColombia , & Lloreda - Camacho & Co. (2016). *Guía Legal Contratos de Colaboración*. Bogotá: ProColombia.

ProColombia. (2016). Obtenido de <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/estudios/perfiles-pais>

ProColombia. (2016). *Características del mercado y el consumidor*. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>

ProColombia. (Noviembre de 2016). *Tras Esfuerzos Del Gobierno Y Exportadores, Colombia Está Cerca De Exportar Aguacate A EE.UU.* Obtenido de <http://www.procolombia.co/tras-esfuerzos-del-gobierno-y-exportadores-colombia-esta-cerca-de-exportar-aguacate-eeuu>

ProColombia. (2017). *El Mercado del Aguacate en Estados Unidos* .

Público, M. d. (11 de abril de 2016). Decreto 589 . *artículo 9*.

- Ramirez, M. (17 de Septiembre de 2014). *Colombia Legal Corporation*. Obtenido de <http://www.colombialelegalcorp.com/consorcios-uniones-temporales-definicion-obligaciones-colombia/#forward#forward>
- Rialp, A. (1999). “*Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura*”. España: Información Comercial Española (ICE).
- Riesco, S. (4 de Febrero de 2015). *ProfesionalRetail*. Obtenido de ProfesionalRetail: <http://profesionalretail.com/que-son-y-como-identificar-las-tendencias-de-consumo/>
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington.
- SAGARPA. (2011). *Monografías de Cultivos* . México: Gobierno Federal .
- Sandoval, L. (2013). *Análisis sobre la internacionalización de empresas españolas hacia Colombia a través de acuerdos de cooperación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Santander Trade Portal . (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santander Trade Portal. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santander Trade Portal. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/flujos-import-export#resultats>
- Santoyo, A. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Saracho, C. (2011). El aguacate en la industria cosmética, Mucho más que un sano alimento. .

Actitudfem, 1-2.

Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural Oficina Asesora de Planeación Agropecuaria.

(2016). *Estadísticas Agropecuarias Vol. 25*. Bogotá D.C: Gobernación de Cundinamarca.

Superintendencia de Industria y Comercio . (2017). *Clasificación de NIZA, lista de clases* .

Bogotá: Décima primera (11ª) edición . Obtenido de Superintendencia de Industria y

Comercio : [http://www.sic.gov.co/recursos_user/clasificacion-de-niza/clasificacion-](http://www.sic.gov.co/recursos_user/clasificacion-de-niza/clasificacion-internacional-de-niza-v11-notas-explicativas.pdf)

[internacional-de-niza-v11-notas-explicativas.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/clasificacion-de-niza/clasificacion-internacional-de-niza-v11-notas-explicativas.pdf)

Tabares, S. (2012). Internacionalización de la Pyme Latinoamericana: Referente para el Éxito

Empresarial en Colombia . *Ciencias Estratégicas*, 119-132.

Téllez, C. (11 de Enero de 2018). *Portafolio*. Obtenido de portafolio:

<http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/carlos-tellez-como-definen-las-empresas-su-estrategia-513187>

Thompson, I. (abril de 2007). *promonegocios*. Obtenido de promonegocios:

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina , D. F., Guzmán Vásquez , A., & Becerra Plaza , G.

(2006). *Perspectivas Teóricas Sobre Internacionalización de Empresas* . Bogotá :

Universidad del Rosario .

UNAL. (15 de Agosto de 2017). Manejo integrado, clave para exportar aguacate Hass a EE.UU.

Palmira , Colombia .

United States Agency International Development. (Diciembre de 2014). *The U.S. Market For Avocado*. Obtenido de The U.S. Market For Avocado:

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KP28.pdf

Urquizu Callavé, A. (2016). *VLEX*. Obtenido de Teorías y modelos. El modelo de internacionalización de las empresas españolas en China: <http://vlex.com/vid/teorias-internacionalización-china-394239054>

Vega, J. Y. (2012). *El aguacate en Colombia: Estudio de caso de los Montes de María, en el Caribe Colombiano*. Cartagena: Banco de la República.

Vega, J. Y. (2012). *El aguacate en Colombia: Estudio del caso de los Montes de Maria, en el Caribe Colombiano* . Cartagena : Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional .

Vélez, E. M. (2011). *Aguacate: Persea Americana Miller* . Colombia : Bayer CropScience .

Vernon, R. (1966). *International investment an international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics.

Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual. *Redalyc.org*, 55-73.

Wacker, P., Kerney, J., & McLaughlin, J. (4 de Enero de 2018). *Encyclopedia Britannica*.

Obtenido de Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/place/New-Jersey>

Welch, L., & Jointt, P. (1987). *Grouping for Export: an effective solution?* New York: Praeger.

WestSole Fruit Colombia. (2016). *Virtual Market Place*. Obtenido de

<https://www.virtualmarket.fruitlogistica.com/es/Westsole-Fruit-Colombia,c409131>